
TALENT MANAGEMENT –MALLIN LUOMINEN LÄHITAPIOLASSA

Potentiaalien tunnistaminen, kehittäminen ja sitouttaminen



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Liiketoiminnan kehittäminen

Visamäki, kevät 2017

Hanna Kuokkanen

VISAMÄKI

Liiketoiminnan kehittäminen

Tekijä
Ohjaaja

Hanna Kuokkanen
Helena Turunen

Vuosi 2017

Työn nimi

Talent management –mallin luominen LähiTapiolassa,
potentiaalien tunnistaminen, kehittäminen ja sitouttaminen

TIIVISTELMÄ

Osaamisen johtaminen on välttämätöntä, jotta yritys voi menestyä muuttuvassa maailmassa. Osaamisen johtaminen on tärkeää muutokseen varautumisen lisäksi, koko yrityksen kilpailukyvyn varmistamiseksi. Talent management on osaamisen kehittämisen keino, jolla voidaan kehittää organisaatiossa tulevaisuudessa tarvittavia osaamisia ja ominaisuuksia. Sillä pyritään tunnistamaan yrityksen menestyksen kannalta oleellista kompetenssia omaavia henkilöitä, jotka ovat halukkaita sitoutumaan yrityksen arvoihin sekä toimintaan ja löytävät toiminnasta myös itselleen soveltuvan merkityksen. Näitä henkilöitä pyritään kehittämään muuta henkilöstöä tehokkaammin, johtamaan oikeaan suuntaan ja sitouttamaan yritykseen pitkällä aikajänteellä.

Opinnäytetyön toimeksiantona oli luoda LähiTapiola ryhmän yhteinen talent management -malli jo yhtiöryhmässä työskentelevien työntekijöiden potentiaalisuuden tunnistamiseen, heidän kehittämiseensä ja sitouttamisen edellytysten parantamiseen. Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena ja tuotoksena syntyi LähiTapiolan talent management –malli. Opinnäytetyössä seurataan mallin valmistumista suunnittelusta lanseeraukseen. Opinnäytetyön teoriaosuudessa tutustutaan aihealueesta kirjoitettuun kirjallisuuteen ja muuhun materiaaliin. Tätä teoretietoa ja sidosryhmiltä kerättyä tietoa hyödyntämällä rakennettiin LähiTapiolan talent management –malli.

Opinnäytetyöprosessi päättyy mallin lanseeraukseen. Mallin toimivuuden arviointi sekä potentiaalien näkemykset toimivimmista osaamisen kehittämisen ja sitouttamisen keinoista on tärkeä selvittää käyttöönoton jälkeen. Jatkokehitystyönä on hyvä arvioida mallin toimivuutta ja tehdä kehitystoimenpiteitä käyttöönotossa saatujen kokemusten perusteella.

Avainsanat Talent management, henkilöstön kehittäminen, potentiaalisuus, osaamisen johtaminen, sitouttaminen

Sivut 53 s.

VISAMÄKI

Business development

Author	Hanna Kuokkanen	Year 2017
Supervisor	Helena Turunen	
Subject of Master's thesis	Creating talent management model in LocalTapiola, identifying, developing and engaging talent	

ABSTRACT

For a company to succeed in the changing world, the managing of competence is essential. Competence management is important not only for ensuring change, but also for keeping the company competitive. Talent management is a competence management method, which can be used in developing the skills and knowhow needed in the organization in the future. It aspires to identify the individuals that carry competence relevant to the company's success, who are willing to engage themselves to company values and operations and also find a meaning in the function that is suitable for them. These individuals are pursued to be developed more efficiently than the rest of personnel, managed to the wanted direction and to be engaged in the company in the long hall.

The assignment of the thesis was to create LocalTapiola Group a talent management –model which identifies potentiality of the people already working in the company, concentrates in their development and aspires to engage them to the company. The thesis was carried out as functional and the product is the LocalTapiola talent management model. Making of the model is followed in the thesis from planning to launch. The theory section deepens to the literature written and other materials. This information gathered and the information collected from the stakeholders is used in the making of LocalTapiola talent management –model.

The thesis process ends in the launch of the model. It is important to evaluate usability of the model and listen to the potentials views of the most functional competence management and engagement methods after the launch. Next assignment would be to evaluate the usability in practice and propose development activities accordingly.

Keywords Talent management, human resource development, potentiality, competence management, engagement

Pages 53 p.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1.	Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymykset	1
1.2.	Opinnäytetyön avainkäsitteet	2
1.3.	Opinnäytetyön rakenne	2
2	TOIMEKSIANTAJA JA TOIMEKSIANTO.....	3
2.1.	Finanssialan merkittävä toimija LähiTapiola	3
2.2.	Toimeksianto ja sen tausta	4
3	TALENT MANAGEMENT.....	6
3.1.	Talent management määritelmä	6
3.2.	Talent managementin hyödyt ja haasteet	7
3.2.1.	Henkilöstösuunnittelu	9
3.2.2.	Organisaation osaamisen kehittäminen	10
3.2.3.	Varautuminen tulevaisuuden tarpeisiin	12
4	POTENTIAALISUUDEN TUNNISTAMINEN.....	14
4.1.	Potentiaalisuuden määritelmä	14
4.2.	Potentiaalisuuden tunnistaminen.....	16
4.3.	Potentiaalisuuden tunnistamisen keinovalikoima	17
4.3.1.	Esimies-alaiskeskustelut	18
4.3.2.	Suoriutumisen arviointi	20
4.3.3.	Osaamisprofiilit	20
4.3.4.	Henkilötestausmenetelmät.....	21
5	POTENTIAALIEN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN.....	23
5.1.	Johtaminen ja työyhteisö menestyksen edellytyksenä	23
5.2.	Osaamisen johtaminen	25
5.3.	Osaamisen kehittämisen keinovalikoima	26
5.3.1.	Tehtäväkierto	26
5.3.2.	Työssäoppiminen.....	27
5.3.3.	Mentorointi ja coaching.....	28
5.3.4.	Valmennukset ja tutkimukset.....	29
6	POTENTIAALIEN SITOUTTAMINEN	29
6.1.	Yksilöiden vaihtelevat arvostukset työelämässä	30
6.2.	Palkitseminen sitouttamisen keinona	32
6.3.	Oman työn arvostus ja kehittymismahdollisuudet	35
6.4.	Henkilökohtainen kehityssuunnitelma.....	36
6.5.	Työntekijäkokemus	37
7	PROJEKTIN SUUNNITTELU JA TOTEUTUS.....	39
7.1.	Menetelmät.....	39
7.2.	Valmistelu	41
7.3.	Suunnittelu	42

7.4. Toteutus	44
7.5. Toiminnallisen opinnäytetyöprosessin arviointi	46
8 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	47
LÄHTEET	50

1 JOHDANTO

Työnteon tavat ja vaatimukset ovat muuttumassa ja tulevaisuuden osaamisvaatimukset poikkeavat voimakkaasti nykyisistä. Muutosvauhti kiihtyy ja osaamisesta sekä huippuosaaajista tulee olemaan aiempaa enemmän kilpailua. (Ulrich 2012, 14.) Markkinoilla tulevat pärjäämään ne yhtiöt, jotka pystyvät sopeutumaan nopeasti muutoksiin (Sydänmaalakka 2014, 34-35). Henkilöstö ja oikeanlainen osaaminen ovat avainasemassa ja organisaatioille on aiempaakin tärkeämpää johtaa osaamista.

LähiTapiola on voimakkaan strategiamuutoksen äärellä. ”Terveys ja hyvinvointi on asiakkaillemme entistä tärkeämpää, ja olemme muuttumassa vakuutustuoteyhtiöstä elämänturvayhtiöksi. Ylivertainen asiakaskokemus on meille tärkeä tavoite. Tämä vaatii entistä parempia vuorovaikutustaitoja ja uudenlaista osaamista ja yhteistyötä koko verkostossa”, kertoo LähiTapiolan henkilöstöjohtaja Sari Kuusela. LähiTapiolassa tapahtuvan muutoksen lisäksi työelämä ja vakuutustoimiala ovat voimakkaan muutoksen kourissa. Osaamisen johtaminen on välttämätöntä, jotta yritys voi menestyä muuttuvassa maailmassa. Osaamisen johtaminen on tärkeää muutokseen varautumiseksi, sekä koko yrityksen kilpailukyvyn varmistamiseksi. Talent management on keino kehittää organisaatiossa tulevaisuudessa tarvittavia osaamisia ja ominaisuuksia ja toisaalta sitouttaa niitä henkilöitä organisaatioon, joilla tarvittavaa osaamista on.

1.1. Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön toimeksiantona oli luoda LähiTapiola ryhmän yhteinen malli jo yhtiöryhmässä työskentelevien työntekijöiden potentiaalisuuden tunnistamiseen, heidän kehittämiseensä ja sitouttamisen edellytysten parantamiseen. Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda edellä mainittu malli ja ottaa se käyttöön LähiTapiola ryhmässä sovitussa aikataulussa.

Opinnäytetyöprosessin aikana seurattiin mallin luomista suunnittelusta mallin lanseerausvaiheeseen. Toimeksiannon ulkopuolelle rajattiin potentiaalien hankinta ja yhtiöryhmätason yhteinen seuraajasuunnittelu. Lanseerauksen jälkeen tapahtuva mallin käytännön toimenpiteet rajattiin myös opinnäytetyön tarkastelun ulkopuolelle.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksinä ovat:

- mitä on talent management
- mitä on potentiaalisuus ja kuinka sitä voidaan tunnistaa
- miten potentiaalisuutta voidaan kehittää
- kuinka potentiaaleja tulisi pyrkiä sitouttamaan.

1.2. Opinnäytetyön avainkäsitteet

Työn avainkäsitteitä ovat talent management, henkilöstön kehittäminen, potentiaalisuus, osaamisen johtaminen sekä sitouttaminen.

Talent management on yksi henkilöstön kehittämisen ja osaamisen johtamisen keino. Sillä pyritään tunnistamaan yrityksen menestyksen kannalta oleellista kompetenssia ja potentiaalia omaavia henkilöitä, jotka ovat halukkaita sitoutumaan yrityksen arvoihin sekä toimintaan ja löytävät toiminnasta myös itselleen soveltuvan merkityksen. Näitä henkilöitä pyritään kehittämään muuta henkilöstöä tehokkaammin, johtamaan oikeaan suuntaan ja sitouttamaan yritykseen pitkällä aikajänteellä. (Armstrong & Baron 2007, 101-102.) Potentiaalisuudella voidaan tarkoittaa eri organisaatioissa erilaisia ominaisuuksia, taitoja ja kyvykkyyksiä sekä toimintatapaa. Potentiaalisuuden määritelmä on voimakkaasti sidoksissa organisaation arvoihin, kulttuuriin ja toimintamalleihin.

Hyvän henkilöstöpolitiikan ja kilpailukykyisen kokonaispalkitsemisen lisäksi oman työn merkityksellisyys ja mahdollisuus kehittyä työssä ovat tärkeimpiä sitoutumiseen vaikuttavia asioita (Viitala 2014). Yksilöä ei voida pakottaa sitoutumaan, mutta sitoutumisen edellytyksiä voidaan pyrkiä kehittämään. Potentiaalien osaamisen kehittäminen on keino samanaikaisesti kehittää organisaatiossa tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista, sekä pyrkiä sitouttamaan potentiaaleja organisaatioon. Tämän vuoksi talent management on tehokas keino organisaation tulevaisuuden tarpeiden edistämisessä.

1.3. Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön teoriaosuudessa (luvut 3-6) tutustutaan talent management aihealueeseen, potentiaalisuuden tunnistamiseen, kehittämiseen ja potentiaalien sitouttamisen edistämiseen olemassa olevan kirjallisuuden ja tutkimustiedon kautta. Tätä teoriapohjaa ja kerättyä organisaation sisäistä informaatiota hyödynnetään suunniteltaessa LähiTapiola ryhmälle talent management -mallia. Luvuissa vaihtelee vuoropuhelu teorian ja pohdinnan välillä siitä, minkälaiseksi LähiTapiola ryhmän mallin tulisi muodostua. Toimintamallin suunnittelussa huomioidaan organisaation käytettävissä olevat resurssit, niin työajan kuin kustannustenkin näkökulmasta, organisaation kulttuuri, ja käytössä oleva osaaminen. Malli onkin yritykselle sovitettu teoreettisen ihannetilän ja käytännön todellisuuden välinen kokonaisuus.

Opinnäytteessä kuvataan mallin suunnittelua, työstöä sekä mallin lanseerausta sekä arvioidaan opinnäytetyöprosessi ja lanseerauksen onnistuminen (luku 7). Opinnäytetyön lopuksi tehdään johtopäätöksiä ja mietitään kehittämisohdotuksia (luku 8).

Varsinainen toimintamalli ja sen tueksi tuotetut työkalut esitellään liitteissä;

- talent management LähiTapiolassa
- työkalu potentiaalisuuden arviointiin
- työkalu henkilökohtaisen kehityssuunnitelman tekoon

- talent management -mallin lanseeraaminen yhtiöryhmässä
- talent management -mallin pysyväisohjeistus.

Kaikki liitteet ovat salattuja kilpailuedun vuoksi.

2 TOIMEKSIANTAJA JA TOIMEKSIANTO

2.1. Finanssialan merkittävä toimija LähiTapiola

LähiTapiola on keskinäinen, asiakkaiden omistama yhtiö. Keskinäisessä yhtiössä vakuutuksenottajat omistavat yhtiön. LähiTapiolan vakuutuksenottajat eli omistaja-asiakkaat hyötyvät yhtiön tuloksesta ja päättävät yhtiökokouksessa LähiTapiolan toimintaan vaikuttavista merkittävistä linjauksista. (LähiTapiola 2017.)

LähiTapiolan päätoimiala on vakuuttaminen. Omistaja-asiakkaille tarjotut palvelut kattavat vahinko- ja henkivakuuttamisen, sijoittamispalvelut, sekä työhyvinvoinnin ja yritysten riskienhallinnan. LähiTapiola on laajentamassa toimintaansa vakuutus- ja finanssipalveluja tarjoavasta yhtiöstä elämänturvayhtiöksi. Toimintaa kasvatetaan ennakointipalveluihin sekä turvallisuus-, riskienhallinta- ja hyvinvointiratkaisuihin. Elämänturva kuvaa LähiTapiolan tapaa palvella asiakkaita läpi elämän ja sen muuttuvien tilanteiden. (LähiTapiola 2017.) Vakuutuksella tasataan erilaisten vahinkojen taloudellisia seurauksia. Vakuutuksen tehtävänä on turvata ihmisten, yritysten ja yhteisöjen elämää ja taloudellista toimintaa. Vakuutusyhtiöt jaotellaan toimialan mukaisesti vahinko-, henki- ja työeläkevakuutusyhtiöihin. (Finanssiala 2017.)

LähiTapiola toimii paikallisesti 20 alueellisen vahinkovakuutusyhtiön kautta. Alueyhtiöt tarjoavat asiakkailleen kokonaispalvelua vakuutuksissa, pankkipalveluissa sekä säästämisessä ja sijoittamisessa. (LähiTapiola 2017.) Alueyhtiöiden toimialueet kuvataan tarkemmin alla olevassa kuvassa, kuva 1 LähiTapiolan alueyhtiöiden verkosto. Alueellisten yhtiöiden lisäksi LähiTapiola ryhmään kuuluu valtakunnalliset vahinkovakuuttamiseen, henkivakuuttamiseen, varainhoitoon ja kiinteistövarainhoitoon keskittyneet yhtiöt. Lisäksi LähiTapiola tekee läheistä yhteistyötä työeläkevakuutus Elon kanssa ja omistaa 23,5% S-pankista. LähiTapiola ryhmässä työskentelee yhteensä noin 3400 henkilöä ja ryhmän yhtiöiden henkilöstömäärä vaihtelee 30 henkilöstä 900 henkilöön (LähiTapiola 2017.)



Kuva 1. LähiTapiolan alueyhtiöiden verkosto (LähiTapiola 2017)

Lakisääteisellä vakuuttamisella on merkittävä rooli Suomen vakuutusmarkkinoilla. Vakuutusyhtiöiden yhteenlasketusta maksutulosta lakisääteisten vakuutusten osuus on noin 61 prosenttia. Lakisääteisiä vakuutuksia ovat muun muassa suomalaiseseen sosiaaliturvaan kuuluvat työeläkevakuutus ja lakisääteinen tapaturmavakuutus. Muita lakisääteisiä vakuutuksia ovat esimerkiksi liikennevakuutus, potilasvakuutus ja ympäristövahinkovakuutus. Suomen vakuutusmarkkinat ovat kehittyneet ja vakuutusten käyttö on hyvin yleistä. Tutkimusten mukaan lähes puolet suomalaisista pitää vapaaehtoisia vakuutuksia välttämättöminä sosiaaliturvan täydentämiseksi. (Finanssiala 2017.)

Finanssiala on voimakkaan muutoksen keskellä ja perinteiset vakuutusyhtiöt joutuvat arvioimaan toimintaansa uudesta näkökulmasta pysyäkseen kilpailussa mukana (Tekes 2009, 9). Muutosvoimia ja sen vaikutuksia toimialaan ja LähiTapiolaan arvioidaan tarkemmin kappaleessa 3.2.3. Varautuminen tulevaisuuden tarpeisiin.

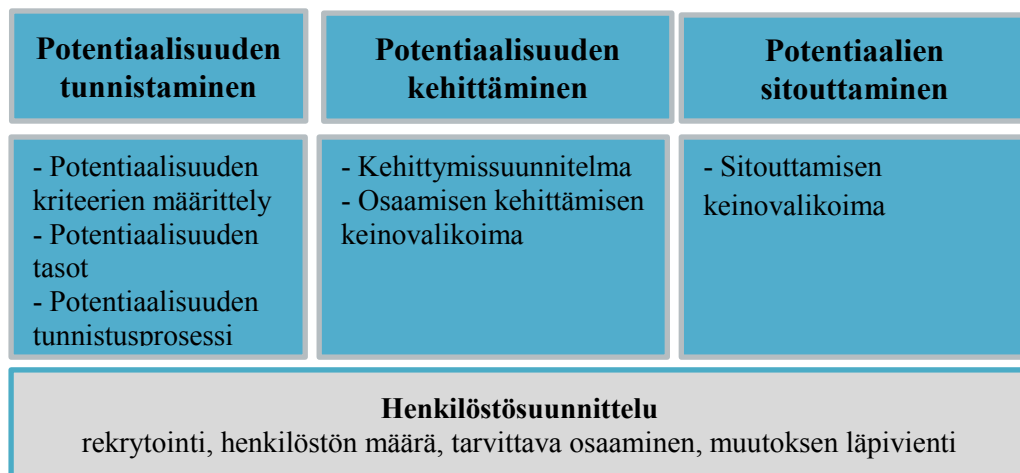
2.2. Toimeksianto ja sen tausta

Kehittämistehtävän toimeksiantona oli luoda LähiTapiola ryhmälle yhteinen talent management -malli olemassa olevien työntekijöiden joukosta potentiaalisuuden tunnistamiseksi, osaamisen kehittämiseksi ja sitouttamisen tehostamiseksi. LähiTapiola panostaa vahvasti liiketoiminnassa paikallisuuteen. (Kuusela 2016.) Tämän vuoksi talent

management -mallin tulee olla sellainen, joka soveltuu erikokoisten yhtiöiden ja erilaisten toimintojen hyödynnettäväksi. Erilaiset tarpeet ja hyödynnettävyys tulee huomioida mallia suunniteltaessa.

LähiTapiola ryhmän edeltäjäyhtiöissä on aiemmin ollut käytössä erilaisia ryhmätason avainhenkilöjärjestelmiä, jotka eivät tällä hetkellä kuitenkaan ole toiminnassa. Yhtiökohtaisesti on kyllä mietitty eri tilanteissa sekä seuraajaehdokkaita että tulevaisuuden potentiaaleja. Vanhojen yhtiöryhmäkohtaisten avainhenkilöjärjestelmien käyttäminen tai monistaminen sellaisenaan ei nykytilanteessa ole mahdollista, sillä vanhat järjestelmät eivät vastaa organisaatioiden tarpeita tai tahtotilaa. (Kuusela 2016.) Toimeksiantona oli siksi lähteä rakentamaan täysin uutta tapaa tunnistaa, kehittää ja sitouttaa potentiaaleja. Talent manager –malli toteutettiin yhtiönäkökulmasta ajateltuna. Yhtiökohtaisen tekemisen lisäksi tunnistettiin tarve yhtiöryhmätasoisesta seuraajasuunnittelun kehittämiselle. Tämä kuitenkin päätettiin siirtää myöhempään ajankohtaan ja rajata pois tämän projektin tehtävistä.

Opinnäytetyön prosessin aikana syntynyt talent management malli voidaan jakaa kolmeen osaan; potentiaalisuuden tunnistamiseen, osaamisen kehittämiseen sekä sitouttamisen edistämiseen. Alla oleva kuva (kuva 2, Talent management mallin osa-alueet) havainnollistaa talent management –mallin kokonaisuutta. Jokaisen osaan on kerätty yhteen ne mallin osat, jotka tässä opinnäytetyössä tehdään. Jokaisen osan alle on merkitty ne tuotokset, jotka tulee syntyä LähiTapiolan talent management -malliin. Kappaleissa 4-6 syvennytään mainittuihin osiin ja arvioidaan teorian perusteella, mitä mallin luomisessa on osa-alueittain tärkeä ottaa huomioon.



Kuva 2. Talent management mallin osa-alueet

Kun informaatio on helposti hyödynnettävissä ja ajan tasalla, on organisaation mahdollista mitata potentiaalisuuden laatua ja määrää henkilöstössään ja tehdä suunnittelua koko yhtiön laajuisesti jatkuvasti (Joubert 2007, 21). Varsinaisen mallin lisäksi talent management mallia suunniteltaessa on järkevä määrittää, kuinka informaatiota ylläpidetään henkilöiden osalta ja kuinka mallia ylläpidetään henkilöstön vaihtuessa.

3 TALENT MANAGEMENT

Tässä luvussa käydään läpi talent managementin määritelmä ja perehdytään siihen, miksi talent management on tärkeää ja mitä hyötyjä siitä on organisaatiolle. Myös talent managementin mahdollisia riskejä arvioidaan.

3.1. Talent management määritelmä

Organisaation kannalta talent managementin tavoitteena on yhtiön kannalta oleellisten kompetenssien, sitoutumisen ja tuloksen omaavien työntekijöiden kehittämistä ja mahdollistamista normaalia jouhevammin yhtiössä eteenpäin. Näihin henkilöihin viitataan tässä työssä potentiaaleina. Talent management prosessi koostuu potentiaalien tunnistamisesta, houkuttamisesta, sitouttamisesta, kehittämisestä ja heidän potentiaalisuutensa hyödyntämisestä. (Armstrong & Baron 2007, 101-102.)

Dave Ulrich (Ulrich 2012, 8-9) tiivistää potentiaalisuuden ytimen muutamalla sanalla; Talent = competence – commitment - contribution. Competence tarkoittaa tietotaitoa, taitoja ja arvoja, joita tarvitaan tämän päivän ja tulevaisuuden työssä. Commitment tarkoittaa sitoutumista työn tekoon ja organisaatioon. Contribution tarkoittaa merkityksen löytämistä työstä suhteessa yksilön omiin tarpeisiin.

Eri organisaatioissa talent management voi tarkoittaa eri asioita. Talent management voi yhtäällä tarkoittaa ylimmän johdon seuraajasuunnittelua ja kehittämistä, toisaalla sitouttamista ja jossain se voi tarkoittaa hyvinkin laajaa prosessikokonaisuutta. Laajimmillaan talent management voi olla joukko yhteen liitettyjä prosesseja, joilla pyritään varmistamaan organisaation houkuttavuus sekä sitouttamaan, motivoimaan ja kehittämään potentiaaleja, joita yritys tarvitsee nyt ja tulevaisuudessa (Armstrong & Baron 2007, 101-102). Ulrichin (Ulrich 2012, 10) mukaan talent management ajattelu kulkee mukana monissa henkilöstöhallinnon perusprosesseissa. Organisaatiossa voidaan kasvattaa potentiaalisuutta seuraavilla keinoilla:

- ostamalla
- rakentamalla
- lainaamalla
- kiinnittämällä
- siirtämällä
- sitouttamalla.

Ostaminen tarkoittaa sitä, että organisaatioon hankitaan potentiaalisia työntekijöitä muualta. Rakentaminen tarkoittaa olemassa olevan henkilöstön kehittämistä muun muassa työssäoppimisen ja valmennuksen keinoin. Lainaamisella tarkoitetaan ulkopuolisen osaamisen hankkimista organisaatioon; projekteissa voidaan käyttää konsultteja, jotka tuovat mukanaan lisää osaamista organisaatioon tai potentiaaleille voidaan hankkia ulkopuolisia mentoreita heitä ohjaamaan. Kiinnittämällä tarkoitetaan potentiaaleille soveltuvan tehtävän löytämistä. Potentiaalit

voidaan kiinnittää organisaatioon huomioimalla heidät sisäisissä rekrytoinneissa ja seuraajasuunnittelussa. (Ulrich 2012, 10.)

Siirtämisellä tarkoitetaan oikeiden henkilöiden sijoittamista oikeille paikoille. Tämä voi samanaikaisesti tarkoittaa potentiaalisen uran edistämistä tai alisuoriutujien siirtämistä toisiin tehtäviin, mikäli suoritus ei vastaa tehtävän vaatimuksia. Sitouttamisella tarkoitetaan potentiaalisen sitoutumisen edistämistä. Henkilöistä tulisi pyrkiä sitouttamaan organisaatioon eri keinoin. Sitouttamisessa on tärkeä huomioida yksilölliset preferenssit. (Ulrich 2012, 10.) Potentiaalisten kehittäminen (luku 6) ja sitouttaminen (luku 7) osuuksissa tutustutaan tarkemmin muihin tunnistettuihin keinoihin, joilla potentiaalisuutta voidaan organisaatiossa edistää, kehittää ja sitouttaa.

3.2. Talent managementin hyödyt ja haasteet

Talent management mallia suunniteltaessa on tärkeä miettiä, mitä sillä voidaan ja halutaan saavuttaa. Kehitysohjelmien tulokset saattavat näkyä vasta vuosien päästä, joten kärsivällisyyttä vaaditaan tulosten odottamisessa. Steven Huntin mukaan (Hunt 2014, 267-270) talent management voi parhaimmillaan:

- edistää avaintehtävien täyttämistä
- hallita ja hyödyntää vaihtuvuutta ja poistaa estettävissä olevaa vaihtuvuutta
- vähentää osaavan henkilöstön puutetta
- edistää suoriutumisen parantamista ja ylläpitoa.

Jokaisessa yhtiössä on tehtäviä, joiden vaikuttavuus yhtiön toimintaan on muita merkittävämpi. Nämä tehtävät voivat olla muun muassa johdon tehtäviä tai kriittisiä asiantuntijatehtäviä. Seuraajasuunnittelu näiden tehtävien osalta on äärimmäisen tärkeää organisaation toiminnan jatkuvuuden varmistamiseksi. (Hunt 2014, 267.) Tästä syystä talent management on tärkeä ulottaa tulevaisuuden potentiaalisten lisäksi koskemaan jo tällä hetkellä vaativissa asiantuntija- tai johtotehtävissä toimivia. Kappaleessa 3.2.1 Henkilöstösuunnittelu pureudutaan tarkemmin henkilöstösuunnittelun merkittävyyteen.

Talent management on keino hallita vaihtuvuutta (Hunt 2014, 267). Aikaisemmin työsuhteet olivat lähtökohtaisesti elinikäisiä tai vähintäänkin pysyviä, mutta nykyään vaihtuvuus on nopeampaa. Tämän vuoksi yritykset kiinnittävät aikaisempaa enemmän huomiota osaajien pysyvyyden varmistamiseen. (Lankinen, Miettinen, Sipola 2004, 129-130.) On sanottu, että osaajat ovat tulevaisuuden öljy ja kuten öljynkin kanssa, kysyntä tulee ylittämään tarjonnan. Osaamisesta tulee jatkossa olemaan pulaa ja siitä saattaa muodostua uhka liiketoiminnan jatkuvuudelle. Osaamisvajeen syntyy vaikuttaa työvoiman ikääntyminen, työntekijöiden liikkuminen kansainvälisesti ja yhtiöstä toiseen sekä laskeva syntyvyys. (Ulrich 2012, 14.) Suomen työmarkkinoilla on viime vuosina ollut hyvin saatavilla osaavia työntekijöitä, eikä osaamisvajetta ole ollut. Talouden piristyessä on jo tulevana vuosina kuitenkin odotettavissa haasteita osaavan henkilöstön

löytämisessä ja tämän vuoksi talent management on tällä hetkellä hyvin ajankohtaista.

Tärkeimmäksi motivaatiotekijäksi on noussut työn arvostuksen kokemus niin omasta kun yhtiön näkökulmasta ja se, kuinka yksilön osaamisesta ja kehitymisestä ollaan kiinnostuneita. Etenkin suuremmissa yrityksissä ongelmaksi nousee se, että kehityskykyisiä ja menestyviä työntekijöitä menetetään kilpailijoille ja muille työnantajille. Osa näistä työnantajan vaihdoksista olisi voitu välttää sillä, että henkilön kehittämiseen ja kehittymiseen olisi kiinnitetty ajoissa huomioita. (Lankinen, Miettinen, Sipola 2004, 129-130.) Henkilöstön osaamisen kehittämällä on sitouttava sekä organisaation osaamista kehittävä vaikutus. Suunnitelmallisella osaamisen kehittämällä voidaan vähentää puutetta osaavasta henkilöstöstä. (Hunt 2014, 267-269.)

Koska tulevaisuudessa osaajista tulee olemaan aiempaa enemmän pulaa, on tärkeä kiinnittää ajoissa huomiota potentiaalien sitouttamiseen. Jokainen työntekijä kuitenkin lähtee jossain vaiheessa ja vaihtuvuus on myös keino varmistaa potentiaalien liikkuminen organisaatiossa. Tässä kohdin henkilöstö- ja seuraajasuunnittelun keinoin voidaan varmistaa potentiaalien nostaminen avautuviin tehtäviin. Hallitsemisen lisäksi vaihtuvuutta voidaan talent managementin keinoin myös hyödyntää. (Hunt 2014, 267-269.)

Emme edes vielä tiedä millaista uutta osaamista tarvitaan. Talent managementilla varaudumme tulevaisuuteen. Talent management prosessissa tunnistetut seuraajaehdokkaat ja potentiaalit ovat LähiTapiolan tulevaisuuden johtajia ja asiantuntijoita, joten on organisaation tulevaisuuden kannalta äärimmäisen tärkeä tunnistaa tämä ryhmä ja varmistaa sen osaaminen. (Kuusela 2016.) LähiTapiolassa koetaan osaamisen kehittäminen, talentit ja seuraajasuunnittelu tärkeänä, sillä niiden keinoin voidaan varmistaa organisaation osaaminen myös tulevaisuudessa. LähiTapiola ja koko finanssiala on voimakkaan murroksen äärellä ja tulevaisuuden osaamisvaateet poikkeavat nykyosaamisesta merkittävästi.

Talent managementin hyötyjä tarkastellaan lisäksi erikseen seuraavissa luvuissa esiteltynä henkilöstösuunnittelun, osaamisen johtamisen ja tulevaisuuteen varautumisen näkökulmista. Tarpeet potentiaalien johtamiselle lähtee yrityksen strategian toteutumiseen tarvittavasta henkilöstöstä ja osaamisesta, jonka perustana henkilöstösuunnittelu toimii. Potentiaalien kehittäminen taas on yksi organisaation osaamisen kehittämisen keinoista. Sen lisäksi, että potentiaalien johtamisella tavoitellaan nykyisen strategian toteutumista, mietitään samalla myös pidemmälle tulevaisuuteen huomioiden työelämää ja toimialaa koskevat muutokset.

Talent management voidaan myös nähdä epätasa-arvoisena kohteluna. Potentiaaliksi tunnistetuille annetaan mahdollisuuksia edetä nopeammin ja heidän osaamiseensa panostetaan muita enemmän. Muut henkilöt saattavat kokea tämän epäreiluna kohteluna tai suosimisena. Yrityksen kilpailukyvyyn ja toiminnan kehittymisen kannalta henkilöstön tasapäistäminen on kuitenkin huono idea ja kaikille on mahdoton tarjota samoja

mahdollisuuksia kehittämiselle. (Joubert 2007, 21.) Vain pieni osa henkilöstöstä voidaan tunnistaa potentiaaliksi, mikä väistämättä johtaa siihen, että suurin osa joutuu pettymään. Organisaatioissa on tärkeä miettiä, kuinka potentiaalisuuden tunnistamisesta ja näiden henkilöiden kehittämisestä puhutaan. Pettymyksiltä ei voida mitenkään kokonaan välttyä, mutta viestinnällä voidaan vaikuttaa siihen, kuinka asia otetaan vastaan.

Talent management vaikuttaa kaikkiin organisaation henkilöihin ja jokaista henkilöä tulisi tarkastella mahdollisena potentiaalina. Yrityksen tulisi pystyä selkeästi kuvaamaan, mitä potentiaalilta vaaditaan. (Ulrich & Smallwood d.d, 5-6.) Avoimella viestinnällä ja läpinäkyvyydellä potentiaalisuuden kriteereistä, valinnan kriteereistä ja toiminnasta aihealueen ympärillä voidaan vaikuttaa siihen, kuinka henkilöstö suhtautuu asiaan.

Talent managementista puhutaan paljon, mutta vaikuttavuutta saadaan aikaiseksi ainoastaan konkreettisilla teoilla. Tunnistetuille potentiaaleille tulee mahdollistaa kehityssuunnitelman mukainen ajankäyttö kehittymiselle. (Ulrich & Smallwood d.d, 1, 6.) Ilman kehittymiselle varattua aikaa tai mahdollisuutta, potentiaalien kehittäminen saattaa jäädä puheen tasolle. Tämä aiheuttaa haasteita sekä henkilö- että organisaatiotasolla. Organisaatiossa ei kehity sen tulevaisuudessa tarvitsemaa osaamista ja henkilö saattaa turhautua, kun sovituista asioista ei pidetä kiinni.

3.2.1. Henkilöstösuunnittelu

Kaikissa yrityksissä tehdään henkilöstösuunnittelua jollain tasolla. Minimitasossaan henkilöstösuunnittelu on yrittäjän tai johdon mielessä tehtävää ajatustyötä kun odotettavissa on muutoksia, joilla on vaikutuksia henkilöstöön. Parhaimmillaan henkilöstösuunnittelu on harkittua toiminnan ennakkointia ja toimintasuunnitelmien laadintaa. (Viitala 2014.) Henkilöstösuunnittelun tarkoituksena on tarkastella henkilöstön kysyntää ja tarjontaa organisaation tarpeiden näkökulmasta. Organisaatiot suunnittelevat tulevaa toimintaansa ja tekevät budjettinsa suhdanteisiin, sekä markkinaan liittyvän ennakkotiedon perusteella. Tämän suunnitelman pohjalta tehdään arvio tarvittavasta kokonaishenkilömäärästä. Henkilöstömäärän arviointiin liittyy lisäksi myös vaihtuvuus, eläköitymiset ja sairauspoissaolojen määrä, jotka saattavat vaihdella tilanteista riippuen nopeastikin. Henkilöstösuunnittelu sisältää molemmat, sekä laadullisen että määrällisen näkökulman. (Kauhanen 2003, 33-35.)

Henkilöstösuunnittelu lähtee liikkeelle yhtiön strategiasta. Riippuen suunnasta, johon yhtiö on lähdössä, on tarve henkilöstön määrälle ja laadulle usein eri. Esimerkiksi kasvustrategian valinneella yhtiöllä on monesti hyvin eri tarpeet henkilöstön suhteen kun supistamistilanteessa olevalla yhtiöllä. Henkilöstön osaaminen, varsinkin asiantuntijaorganisaatioissa, on henkilöstösuunnittelun keskiössä. Osana henkilöstösuunnittelua arvioidaan, onko olemassa olevalla henkilöstöllä sitä osaamista, mitä strategian toteuttamiseksi tarvitaan. (Kauhanen 2003,

34-35.) Strategian muutostilanteissa tarvittavan osaamisen arviointi ja toisaalta nykyosaamisen arviointi on normaalitilannettakin tärkeämpää. LähiTapiola on strategiamuutoksen äärellä ja siksi osaamisen johtamisen on tällä hetkellä hyvin ajankohtaista.

Niissä tilanteissa, joissa organisaatiossa ei ole olemassa sitä osaamista, mitä tulevaisuudessa tarvitaan, on osana henkilöstösuunnitelmaa tarpeen miettiä millä keinoin organisaatioon saadaan lisää tarvittavaa osaamista. Henkilöstösuunnitelma onkin pohjana rekrytoinneille ja osaamisen kehittämisen suunnalle. (Viitala 2014.) Strategian toteutumiselle on oleellista, että organisaatiossa on tarvittava osaaminen sen toteuttamiseksi.

Henkilöstösuunnitelmassa otetaan kantaa seuraajasuunnitteluun ja varamiesjärjestelyihin sekä varaudutaan sillä tavoin henkilöstöön liittyviin riskeihin (Viitala 2014). Seuraajasuunnittelu kriittisiin tehtäviin on avainasemassa organisaation toiminnan jatkuvuuden kannalta. Mikäli organisaatiossa ei ole valmiina kasvamassa osajaa tehtävään, saattaa muutostilanteissa ilmetä organisaation toimintaa uhkaavia tilanteita. Mikäli syntyy tilanteita, joissa avaintehtävä on pitkäjaksoisesti täyttämättä, voi organisaatiossa syntyä epätietoisuutta tai valtatyhjiöitä. Näillä saattaa olla vaikutus koko yhtiön toimintaan ja tulokseen. (Hunt 2014, 267.)

LähiTapiolassa varaudutaan henkilömuutoksiin lyhyen- ja pitkän aikatahtaimen näkökulmasta. Varahenkilöjärjestelyjen tarkoituksena on pienentää henkilöstöriskiä avaintehtävässä lyhyellä aikatahtaimella. Pitkällä aikavälillä seuraajasuunnittelulla ja potentiaalien kehittämisellä pyritään varmistamaan, että ryhmässä kasvaa tarvittavaa osaamista liiketoiminnan ja toimintaympäristön tulevaisuuden tarpeet huomioiden. Toimintamalli ja varamiesten, seuraajaehdokkaiden ja potentiaalien roolit on esitelty liitteissä, liite 1 Talent management LähiTapiolassa.

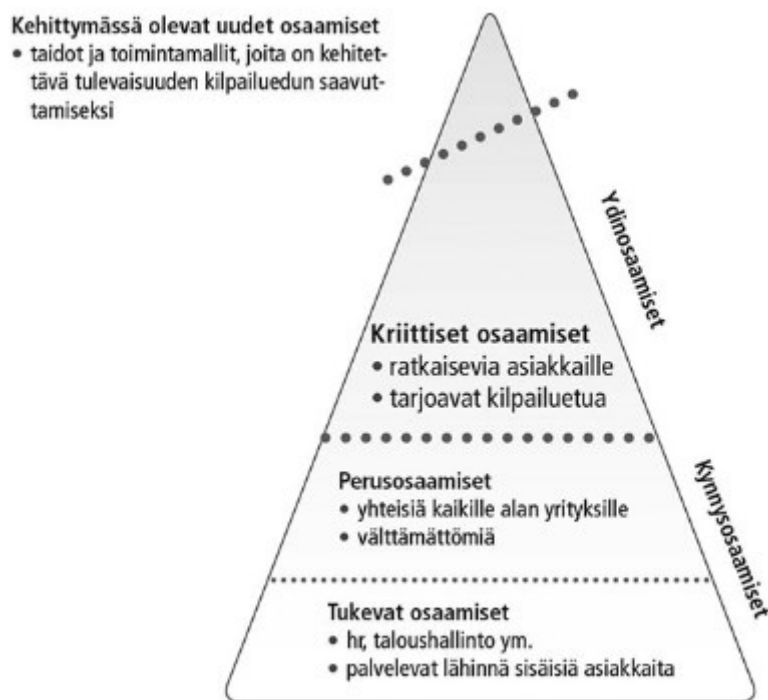
3.2.2. Organisaation osaamisen kehittäminen

Osaaminen on edellytyksenä yrityksen kilpailukyvyille. Osaamisen johtamisella tarkoitetaan kaikkea sitä toimintaa, jolla pyritään kehittämään yrityksen strategian mukaista osaamista organisaatiossa. Osaamisen johtamisen tulos näyttäytyy parempina palveluina tai tuotteina, kehittyneempinä toimintamalleina, innovaatioina ja sitä kautta yhtiön parempana tuloksena. Osaamisen kehittäminen on investointi, jonka odotetaan tuottavan tulosta. Osaamisen kehittämisen panostukset tulisi asettaa tavalla, joka mahdollistaa mahdollisimman suuren hyödyn. (Hunt 2014, 272.) Organisaation osaaminen syntyy ihmisistä ja yksilöiden osaaminen onkin pohjana organisaation kehittymiselle. Yksilöiden osaaminen tulee olla kytkettynä organisaation päämääriin. (Viitala 2014.) Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että jokaisen yksittäisen henkilön osaamisen kehittäminen tulee olla sidottuna organisaation tavoitteisiin. Tällä keinoin varmistetaan osaamis pohja, joka tukee organisaation tavoitteita myös tulevaisuudessa.

Alla olevassa kuvassa (kuva 3, Yrityksen osaamiset) on avattu yrityksen osaamisia. Perusosaaminen on kaikilla toimialalla toimivilla samaa ja on

toiminnan edellytys. Perusosaamisen lisäksi tulee olla tukevaa osaamista, joka mahdollistaa yrityksen toiminnan ja tukee lähinnä sisäisesti organisaatiota. Perus- ja tukiosaamisen tulee olla kunnossa, mutta sillä ei vielä erottauduta tai tuoteta lisäarvoa asiakkaalle. (Viitala 2014.)

Yrityksen kilpailukyvyyn kannalta merkittävimmästä osaamisesta on ryhdytty käyttämään sanoja strateginen osaaminen ja ydinkyvykyys, joka on kuvassa (kuva 3) kolmion kärkenä. Näillä käsitteillä tarkoitetaan sitä osaamista, joka on yrityksen valitseman kilpailustrategian kannalta merkittävintä. Sitä osaamista, jolla luodaan lisäarvoa asiakkaalle ja jolla yritys erottautuu kilpailijoistaan. (Viitala 2014.) Osaamisen kehittämisen panostuksia suunnitellaan arvioimalla, mitä tehtävä- tai henkilöryhmää kehittämällä saadaan optimaalinen tulos suhteessa tavoitteeseen. Vaadittavasta muuttuvasta osaamisesta riippuen osaamisen kehittämisen panostukset saattavat kohdistua eri organisaatiotasoilla toimiviin henkilöihin. Osaamisen kehittäminen saattaa kohdistua tiettyyn rooliin, joka on kriittinen organisaation tulevaisuuden suoriutumisen kannalta. Tarvetta saattaa olla jonkun tietyn liiketoiminta-alueen kehittämiseksi tai jonkun henkilöstöryhmän, kuten organisaation avainhenkilöiden kehittämiseksi. (Hunt 2014, 272-273.) LähiTapiolan muutoksessa oleva strategia vaatii tulevaisuudessa erilaisia osaamisia, kun tällä hetkellä talent management mallin täysimääräistä hyödyntämistä varten on tärkeä olla mietittynä tulevaisuuden ydinosaamiset tarkalla tasolla.



Kuva 3. Yrityksen osaamiset (Viitala 2014)

Osaamisen kehittämistä ja yrityksen valintoja siihen liittyen voidaan tarkastella kolmesta näkökulmasta;

- koko osaamisvarannon hallinnan tehostaminen
- strategisen toimintamallimuutoksen vaatima yksilöosaamisen kehittäminen
- kilpailullisesti arvokkaan HRM-järjestelmän luominen.

(Kirjavainen, Laakso-Manninen 2000, 95-96.)

Osaamisvarannon hallinnan tehostamisella tarkoitetaan tilanteita, joissa kehitetään kaikkien organisaatiossa toimivien osaamista. Strategisella toimintamallimuutoksella keskitytään kehittämään vain tiettyjä uudenlaisen strategian kannalta kriittisiä osaamisia, ydinosaamisia ja kehittymässä olevia ydinosaamisia. Strategista HRM-järjestelmää luotaessa keskitytään tunnistamaan henkilöstön johtamiskäytäntöjen yhdistelmä, joka erottaa yrityksen kilpailijoista. Tällöin arvioidaan koko osaamisvarantoa, myös perus- ja tukiosaamisia. (Kirjavainen, Laakso-Manninen 2000, 95-96.)

Erityisen potentiaalisiksi tunnistettujen henkilöiden kehittämiseen ja sitouttamiseen laitetaan kuitenkin enemmän resursseja, sillä heitä pyritään systemaattisemmin kehittämään vaativiin asiantuntija-, esimies- ja johtotehtäviin organisaatiossa (Kirjavainen, Laakso-Manninen 2000 95-96). Talent management –mallin näkökulmasta strategialähtöinen yksilöosaamisen johtaminen toimii osaamisen kehittämisen perustana. Talent managementin keinoin pyritään kehittämään niitä osaamisia, jotka ovat yrityksen strategian toteutumisen kannalta oleellisia, eli ydinosaamisia. Talent management –mallin avulla kuitenkin osaamista pyritään kehittämään systemaattisemmin tietyissä yksilöissä, jotka on tunnistettu organisaatiossa erityisen potentiaalisiksi. Koko yhtiön henkilöstöä kehitetään strategisten tarpeiden mukaisesti ja talent management –malli ei vähennä tämän osaamisen kehittämisen tarvetta.

Tarkasti määritellyt mallit tarvittaville osaamisille tukevat potentiaalien tunnistamisessa sekä kehittämisessä. (Kirjavainen, Laakso-Manninen 2000 95-96.) HRM-järjestelmä tukee talent management –mallin toimivuutta tekevällä helpommin hahmotettavaksi sen osaamisen jota organisaatiossa odotetaan ja mitä kohti pyritään. LähiTapiolan HRM-järjestelmää kutsutaan osaamisprofiileiksi. Lisätietoa aiheesta löytyy luvussa 4.3.3 Osaamisprofiilit.

3.2.3. Varautuminen tulevaisuuden tarpeisiin

Tulevaisuutta on hankala ennustaa muutosvauhdin ollessa suuri. Ympäriällä tapahtuu nopeita teknologisia, taloudellisia, sosiaalisia ja poliittisia muutoksia, joilla on vaikutuksia työhön ja toimintaympäristöön. (Sydänmaalakka 2014, 19.) LähiTapiola toimii finanssisalalla, joka on voimakkaan muutoksen kourissa. Toiminnan sääntely on kiristymässä Euroopassa finanssikriisin jäljiltä. Kiristynyt sääntely asettaa vaatimuksia riskienhallintaan, sijoitustoimintaan, toiminnan seurannalle ja raportoinnille. (Tekes 2009, 9-13.)

Sosiaaliset muutosvoimat vaikuttavat voimakkaasti finanssialaan; osaamistarpeiden muuttuminen, työnteon tapojen muutos, väestön

ikäntyminen ja asiakaskäyttäytymisen muutos edellyttävät yhtiöiltä toimenpiteitä. Työn tekemisen tavat ovat muuttuneet ja muuttuvat edelleen tulevien vuosien aikana. Automaatiolla pystytään hoitamaan helpoimpia tehtäviä ja työn vaatimukset monissa tehtävissä lisääntyvät työn muuttuessa asiantuntijatyöksi. Asiat muuttuvat nopeaan tahtiin ja muutoksessa mukana pysyminen vaatii jatkuvaa osaamisen kehittämistä. Lisäksi työnteko on muuttunut enemmän paikka- ja aikariippumattomaksi. (Tekes 2009, 9-13.)

Asiakaskäyttäytyminen on muuttunut. Varsinkin suuremmissa kaupungeissa, aiempaa pienempi joukko haluaa enää hoitaa vakuutusasioitaan konttorilla. Palvelua tulee olla saatavilla monikanavaisesti, asiakkaan valitsemalla tavalla. Väestö ikääntyy ja vaatii erilaisia palveluja. Järjestelmien helppokäyttöisyys on tärkeä kilpailuvaltti. Ikääntyvä työvoima näkyy myös yhtiöissä. Paljon osaamista on jäämässä eläkkeelle ja sen siirtäminen tuleville työsukupolville on avainasemassa. (Tekes 2009, 12-16.) Seuraajasuunnittelu on tästä syystä varsin ajankohtaista.

Teknologian kehitys on mahdollistanut uudenlaisten tuotteiden ja palveluiden kehittämisen. Tämä tulee varmasti jatkumaan kiihtyvänä myös tulevaisuudessa. Teknologian kehitys mahdollistaa tietotyön automatisointia muun muassa korvauspalvelussa. Henkilötyöpanokset keskittyvät tulevaisuudessa enemmän myyntiin. Myynnissä hyödynnetään verkosta kerättyä dataa asiakaskäyttäytymisestä. Verkkomyynnin osuus myynnistä tulee moninkertaistumaan teknologian parantuessa. Teknologian kehittyessä syntyy uudenlaisia tuotteita, joissa asiakas voi käyttäytymisellään vaikuttaa vakuutusmaksuun. (Tekes 2009, 12-16.)

Finanssialalla ja myös LähiTapiolassa osaamisvaatimukset ovat edellä mainittujen seikkojen vuoksi voimakkaan muutoksen edessä. Tämänhetkinen osaaminen voi monessa kohden vanhentua nopeastikin. Kiristyvässä kilpailussa pärjäävät yritykset, jotka ovat ketteriä. Organisaatiolla tulee olla valmius kehittää osaamistaan ketterästi, jotta se pysyy kilpailussa mukana tilanteessa, jossa tulevaisuutta on hankala ennustaa ja tarvittavia osaamisia määritellä pitkälle etukäteen. Johtamisessa ketteryys syntyy nopeasta reagoitakyvystä, joka voi tarkoittaa byrokratian vähentymistä, organisaatioiden mataloitumista tai siirtymistä projektiorganisaatioihin (Sydänmaalakka 2014, 34-35).

Perinteisesti urakehitys on nähty vertikaalisena etenemisenä esimies- tai johtotehtävään. Kehityksen myötä saattaa olla mahdollista, että esimiestehtäviä on suhteessa aiempaa vähemmän. Kehittyminen tulevaisuudessa on ennemmin lineaarista, osaamisen jatkuvaa kehittämistä, kun vertikaalista urakehitystä. (Sydänmaalakka 2014, 34-35.) Perinteinen ajattelumalli uran kehittymisestä on voimakkaana ihmisten mielissä ja esimiespaikkojen vähentyminen saattaa johtaa siihen, että harvempi pääsee kehittymään urallaan perinteistä urapolkua pitkin. Mikäli ajattelutavassa ei tapahdu muutoksia, organisaatioiden saattaa olla vaikea vastata työntekijöiden odotuksiin urakehityksestä. Organisaatioiden intresseissä on asiantuntijatyön ja moniosaajuuden arvostuksen nostaminen. Tulevaisuudessa moniosaajuus ja oppimiskyky ovat valtteja sekä yksilölle,

että organisaatioille. Tämän haasteen huomioiminen on tärkeää LähiTapiolan talent management -mallia luotaessa.

4 POTENTIAALISUUDEN TUNNISTAMINEN

Ihannetilanteessa koko henkilöstön osalta on samanaikaisesti tiedossa heidän potentiaalisuutensa ja osaamisensa. Tällöin esimerkiksi henkilöstösuunnittelu tai seuraajasuunnittelun toteuttaminen on helppoa kaikilla organisaatiotasoilla. Tästä syystä henkilöstön osaamista ja potentiaalisuutta on järkevä arvioida samanaikaisesti. (Joubert 2007, 21.) LähiTapiolassa lähdetään rakentamaan täysin uutta mallia potentiaalisuuden tunnistamiseen, joten on täysin mahdollista miettiä henkilöstön potentiaalisuuden arviointia yhdenaikaisesti. Työmäärän kannalta koko henkilöstön samanaikainen arviointi on haastavampaa, mutta sillä keinoin saadaan läpileikkaus potentiaalisuudesta koko organisaation osalta. Tässä luvussa tutustutaan potentiaalisuuden määritelmään yleisesti, arvioidaan potentiaalisuuden tunnistamista ja sen keinoja, sekä pohditaan mitä tulee ottaa huomioon potentiaalisuuden tunnistamisprosessia luotaessa.

4.1. Potentiaalisuuden määritelmä

Potentiaalisuus voidaan määritellä monella tapaa. Dave Ulrich (Ulrich 2012, 8-9) määrittelee potentiaalisuuden olevan tietotaitoa, taitoja ja arvoja, joita tarvitaan tämän päivän ja tulevaisuuden työssä. Toiseksi potentiaalisuus on yhtälailla sitoutumista työntekoon ja organisaatioon. Kolmanneksi työn tulee olla merkityksellistä sen tekijälle. Ulrichin mukaan kaikki nämä kolme ulottuvuutta tulee olla, jotta henkilö voidaan tunnistaa potentiaaliksi. Toinen tapa määritellä potentiaalisuutta voi olla Steven Huntin (Hunt 2014, 276) näkemys vapaasti käännettynä: ”onnistuminen tulevaisuuden haasteissa riippuu kahdesta asiasta; siitä mitä henkilö osaa ja siitä kuinka hän reagoi työympäristöön sekä muutoksiin”.

Arvioidakseen potentiaalisuutta osaamisen näkökulmasta, tulee olla tiedossa, mitä osaamista edellytetään. Tarvittavien kompetenssien määrittäminen lähtee liikenteeseen yrityksen tulevaisuuden tarpeista. Arvioidaan mitä osaamista tarvitaan, jotta yritys pystyy tavoittamaan strategiansa. Aiemmin on saatettu keskittyä tunnistamaan hyvin suoriutuvien työntekijöiden ominaisuuksia ja pyrkiä johtamaan niistä potentiaalisuuden määritteitä. Nykyään ajatellaan, että potentiaalisuus löytyy siitä, kun käännetään asiakkaiden tulevaisuuden tarpeet ja odotukset työntekijöiden nykypäivän kompetensseiksi. (Ulrich 2012, 9-10.) Nykypäivän kompetenssien tunnistamisesta kerrotaan tarkemmin Osaamisprofiilit osioissa (luku 4.3.3).

Potentiaalisuuden arvioinnissa voi tapahtua virheitä, mikäli keskitytään pelkästään olemassa olevaan koulutuksen ja työkokemuksen kautta hankittuun osaamiseen. Pelkkä osaaminen ei tee yksilöstä menestynyttä työssään. Toimintatyyllillä ja reagoitavalla on merkittävä vaikutus menestymisessä. Henkilön tapa reagoida työpaikalla tapahtuviin asioihin on

lähtöisin hänen persoonallisuutensa piirteistä ja kyvykkyyksistään. (Hunt 2014, 276.) Siksi on tärkeää arvioida, että aikaiseksi saatu hyvä tulos syntyy organisaation arvoihin nähden oikealla tapaa. Työntekijän ja organisaation arvomaailman yhteneväsyydellä on merkitys myös suoriutumisen pitkäaikaisen varmistamisen näkökulmasta. Jotta työntekijä antaa parhaan mahdollisen panoksensa organisaatiolle, tulee yhtiön toiminnan antaa työntekijälle päin takaisin arvoa (Ulrich 2012, 12).

Henkilön arvon kokemus ja halu sitoutua organisaatioon syntyy Ulrichin mukaan seitsemästä dimensiosta;

- suunnan ymmärtämisestä
- mahdollisuudesta kasvaa, kehittyä ja oppia
- reilusta palkkauksesta tehtyyn työhön nähden
- mahdollisuudesta nähdä työnsä jälki
- toimivavasta työyhteisöstä
- tiedosta mitä on tapahtumassa ja miksi
- joustavuudesta ja valinnanvarasta töissä ja työehdoissa.

Nämä seitsemän dimensiota synnyttävät työtyytyväisyyden lisäksi sitoutumista työhön ja työntekoon (Ulrich 2012, 12). Sitoutuminen työhön näkyy käytännön tuloksissa ja suoriutumisessa.

Kolmantena osa-alueena Ulrich (Ulrich 2012, 13-14) näkee työn merkityksellisyyden tekijälleen. Työpaikan arvojen ja tavoitteiden tulee tukea työntekijän arvoja ja henkilökohtaisia tavoitteita. Ulrichin mukaan löytämällä muun muassa seuraaviin kysymyksiin vastauksen yhdessä työntekijän kanssa, voi varmistaa että henkilö kokee tarvitsemaansa työssä.

- Kuinka minä vaikutan yhtiöön?
- Minne olen menossa, ja miten yhtiö voi tukea minua matkallani?
- Tarjoaako yhtiö sellaisia haasteita, joista nautin?
- Vastaavatko yhtiön arvot minun arvojeni?

(Ulrich 2012, 13-14.)

Käytännössä merkityksellisyys voisi näkyä siinä, kuinka hyvin henkilön tapa toimia, johtaa ja kohdata asiakas vastaa yhtiön tapaa tehdä näitä asioita. Potentiaalisuuden voidaan ajatella tämän tiedon perusteella olevan yhdistelmä asioita, jotka näyttäytyvät hyvänä suoriutumisena suhteessa tavoitteisiin, osaamisena ja arvojen mukaisena toimintana. Taustalla vaikuttaa henkilön osaaminen ja kyvykkyydet, organisaation ja yksilön arvomaailman yhteneväisyys, merkityksen kokeminen omasta työstä, persoonallisuuden ominaisuudet sekä halu sitoutua organisaatioon ja sen toimintaan.

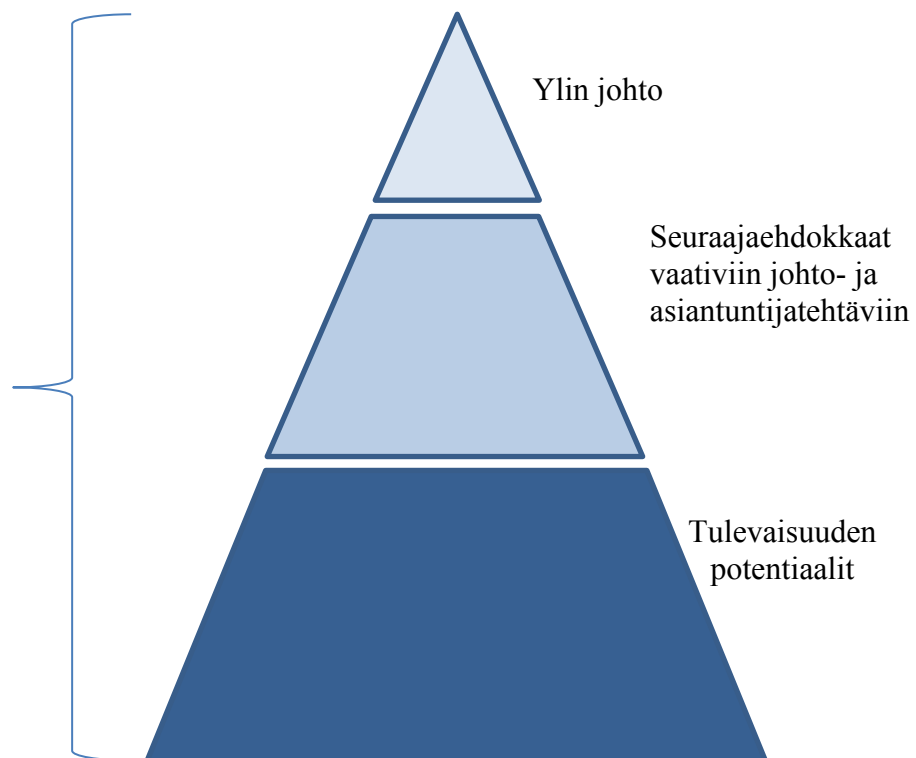
Potentiaalisuuden määritelmä on oleellista talent managementin kannalta. Organisaation potentiaalisuuden määritelmä kertoo sen, minkälaista toimintaa, arvoja ja käyttäytymistä yhtiössä arvostetaan. Potentiaalisuuden määritelmä toimii pohjana koko talent management -mallille, sillä se määrittää kuka on potentiaali ja mihin suuntaan yhtiö haluaa tunnistettuja potentiaaleja kehittää. LähiTapiolan talent management -mallia luodessa tulee ensimmäisenä määritellä, mitä on potentiaalisuus kyseisessä organisaatiossa.

LähiTapiolassa potentiaalisuuden määritellään olevan yhdistelmä nykytehtävässä suoriutumista ja tuloksia, osaamista, kykyjä ja valmiuksia sekä tapaa toimia. Tarkempi määritelmä löytyy liitteestä 1, Talent management LähiTapiolassa. LähiTapiolan mallissa potentiaalisuutta arvioidaan osin Ulrichin näkökulmat huomioiden, mutta eri tavoin ryhmiteltynä.

4.2. Potentiaalisuuden tunnistaminen

Potentiaalisuuden tunnistaminen pohjautuu potentiaalisuuden määritelmään. Määritelmä on parhaimmillaan mitattavissa oleva ja standardoitu, eikä yksittäisen henkilön tunteeseen perustuva arvio. Potentiaalisuuden määritelmän lisäksi myös tunnistaminen kannattaa standardisoida parhaan tuloksen saavuttamiseksi. (Joubert 2007, 21.) Tyypillisessä tunnistamisprosessissa arvioidaan henkilön osaamista ja kokemusta sekä henkilön kyvykkyyttä ja soveltuvuutta (Hunt 2014, 276).

Johtavissa organisaatioissa arvioidaan ja laitetaan henkilöt järjestykseen potentiaalisuuden perusteella, jotta voidaan tunnistaa kaikista potentiaalisimmat yksilöt (Joubert 2007, 21). Yksi tapa jaotella potentiaaleja on alla olevassa kuvassa (kuva 4, Potentiaalisuuden kolme tasoa) esitelty kolmijako, jossa koko henkilöstöstä tunnistetut potentiaalit jaetaan kolmeen ryhmään; ylimpään johtoon, seuraajaehdokkaiksi sekä tulevaisuuden potentiaaleihin. Koko henkilöstö on mukana arvioinnissa, kun potentiaalisuutta tunnistetaan. Tällöin varmistetaan, että aiemmin tunnistamattomat henkilöt tulevat huomioiduksi prosessissa ja samalla varmistetaan tasapuolinen kohtelu. (Ulrich & Smallwood d.d, 1-2.) LähiTapiolan talent management –mallissa potentiaalisuuden tunnistamisessa tulee huolehtia, että kaikkia organisaation henkilöitä arvioidaan. Riskinä voi olla, että arviointi kohdistuu ainoastaan hyvin näkyvällä tapaa esiintyviin, erinomaisesti suoriutuviin henkilöihin.



Kuva 4. Potentiaalisuuden kolme tasoa (Ulrich & Smallwood d.d, 1)

Ylimmän johdon tehtävissä arviointihetkellä toimivat on ryhmä, joka kannattaa huomioida osaamisen kehittämisen toimenpiteitä ja sitouttamista suunniteltaessa. Ylimmän johdon vastuulla on kehittää yhtiön tulevia johtajia ja valmentaa heitä tulevaisuuden varalle. Tämän turvaamiseksi on tärkeä huolehtia siitä, että ylimmän johdon osaaminen pysyy ajan tasalla ja karttuu. Samoin on tärkeä huolehtia tämän ryhmän sitouttamisesta. Toinen ryhmä on seuraajaehdokkaat ylimmän johdon tehtäviin sekä muihin vaativiin johto- ja asiantuntijatehtäviin. Tämä ryhmän koko voisi olla kooltaan suunnilleen sama kuin neliöjuuri yhtiön henkilöstön määrästä, esimerkiksi 100 henkilön organisaatiossa 10 seuraajaehdokasta, 1 000 hengen organisaatiossa 30 ja 10 000 hengen organisaatiossa 100. Tällöin seuraajien määrä on sopivassa suhteessa mahdollisuuksiin nähden. (Ulrich & Smallwood d.d, 2-4.)

Kolmas ryhmä on tulevaisuuden potentiaalit. Voidaan arvioida, että 10-15 prosenttia organisaation henkilöstöstä voisi olla tulevaisuuden potentiaalisia avainhenkilöitä. Tämä ryhmä saattaa työskennellä arviointihetkellä esimerkiksi lähiesimies- tai asiantuntijatehtävissä. (Ulrich & Smallwood d.d, 3-4.) Potentiaalisuudesta puhuttaessa ajatellaan herkästi nuoria, työuransa alussa olevia henkilöitä. Potentiaalisuus ei kuitenkaan ole sidottu ikään, vaan organisaation strategiaan tarpeisiin. Monesti potentiaaleiksi tunnustetaan ennemmin työuransa alussa olevia henkilöitä, mikä kuitenkin johtuu enimmäkseen siitä, että yksilöt, joiden toiminta ja osaaminen ovat organisaation strategisten tarpeiden mukaista, ovat jo edenneet vaativampiin tehtäviin. (Kiviranta 2010 42-43.) Saattaa olla mahdollista, että edellä mainitusta syystä monet tulevaisuuden potentiaalit ovat vasta työuransa alkuvaiheissa.

LähiTapiolan talent management -mallia suunniteltaessa on tarpeen määritellä potentiaalisuuden tasot. On myös tarpeen määritellä ovatko potentiaalisuuden määritelmä, tunnistamisprosessi ja myöhemmin läpikäytävät kehittämisen ja sitouttamisen keinot poikkeavia käsiteltäessä eri potentiaaliryhmiä.

4.3. Potentiaalisuuden tunnistamisen keinovalikoima

Kuten edellisessä luvussa todetaan, tunnistamisprosessin ja siinä käytettävien mittareiden tulisi olla standardoituja. Tunnistamisprosessissa voidaan hyödyntää esimiehen ja alaisen välisiä keskusteluja, joissa puhutaan säännönmukaisesti suoriutumisesta, osaamisesta ja toimintatavasta. Potentiaalisuuden arvioinnin tukena voidaan lisäksi käyttää erilaisia henkilöarviointimenetelmiä. Osaamisprofiileilla

tunnistetaan yrityksessä arvostettu osaaminen ja niitä hyödyntäen voidaan tunnistaa olemassa olevaa kyvykkyyttä ja arvioida potentiaalisuutta.

Itsearviointia voidaan käyttää apuna potentiaalisuuden tunnistamisessa. Sen lisäksi, että edellä mainituin keinoin voidaan tunnistaa potentiaalisuutta, on nämä myös tärkeitä osaamisen kehittämisen keinoja. Kehittymisen ohjaaminen ja lisääntynyt ymmärrys omista vahvuuksista ja kehittämiskohteista ohjaa kehittymään oikeaan suuntaan. Tulevissa kappaleissa keskitytään edellä mainittuihin ja muihin potentiaalisuuden tunnistamisessa hyödynnettäviin keinoihin.

4.3.1. Esimies-alaiskeskustelut

Esimiehen ja alaisten väliset keskustelut ovat osa yrityksen johtamisjärjestelmää (Lankinen ym. 2004, 73). Kun päivittäinen kanssakäyminen toimii, määrämuotoisissa keskusteluissa varmistetaan jo aiemmin yhdessä määritettyä suuntaa sekä varmistutaan aikataulusta ja etenemisestä. Mikäli kanssakäyminen ei toimi, saattaa muutaman kerran vuodessa käytäviin keskusteluihin tulla suuret odotukset tai paineet. Määrämuotoisilla esimies-alaiskeskusteluilla ei voi paikata heikkoa johtamista. (Rastas 2001, 131-132.)

Keskusteluja on sisällöltään useanlaisia ja niillä on erilaiset tarkoitukset ja tavoitteet. Tavoitekeskustelun tarkoituksena on asettaa tavoitteet ja yhteen sovittaa ne käytännön tekemiseen. Tulokeskustelun tarkoituksena on arvioida tuloksia ja palkita tai sanktoida sekä korjata mahdolliset heikkoudet ja puutteet. Suoritusarviointikeskustelun tarkoituksena on arvioida kokonaissuoriutumista ja tavoitteena on toiminnan ja tulosten arviointi. (Lankinen ym. 2004, 73.)

Kehityskeskustelun tarkoituksena on antaa alaiselle mahdollisuus ilmaista omat tarpeensa ja antaa ehdotuksia oman kehittymisensä edistämiseksi. Tavoitteena on saada henkilökohtainen vastaus kehitys- ja uratarpeisiin sekä vaikuttaa omaan tilanteeseensa. (Lankinen ym. 2004, 73.) Kehityskeskustelun tarkoitus on edistää yrityksen sekä henkilöiden tavoitteiden, toiminnan ja kehitymispyrkimysten yhteensovittamista.

Kehityskeskustelumallin toimivuudesta nykypäivän työelämän haasteissa ollaan montaa mieltä ja jotkut yritykset ovat luopumassa kehityskeskusteluista entisenlaisena. Kehityskeskustelun ei nähdä vastaavan tarpeita muun muassa palautteenannon, tavoitteiden päivittämisen, jatkuvan kehittymisen ja johtamisen näkökulmasta. Kerran vuodessa käytävän keskustelun aikajänne on liian pitkä. (Bersin 2013.)

Kehityskeskustelujen sisältö ja painotukset vaihtelevat yrityksestä ja sen tilanteesta riippuen. Tyypillisissä kehityskeskusteluissa käydään läpi vuosittain muun muassa seuraavia asioita:

- tiedon liikkuminen esimiehen ja työntekijän välillä
- yhteistyön rakentaminen esimiehen ja työntekijän sekä koko tiimin välillä
- tavoitteet ja suoriutuminen suhteessa niihin

- tehtäväkuvan selkiyttäminen osana suurempaa kokonaisuutta ja sen linkittäminen yrityksen strategiaan
- tulevaisuuden näkymät yksilön toiveiden ja organisaation tarpeiden näkökulmasta, strategian tavoitteet huomioiden
- työntekijän vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä
- esimiehen toiminta.

(Valpola 2002, 9-11, 25-30.)

Tyypillinen osaamisen tunnistamisen kartoitusprosessi perustuu kehityskeskusteluun. Kehityskeskustelussa käydään keskustelua liiketoiminnan kannalta oleellisista tavoitteista ja niiden saavuttamisen edellyttämästä osaamisesta. Kehityskeskusteluiden yhteydessä voidaan myös käyttää osaamiskartoituslomakkeita, joissa yksilö arvioi omaa osaamistaan. Yksi osaamisen kehittämisen kannalta oleellisimmista kehityskeskustelun lopputuloksista on henkilön kehityssuunnitelma (ks. luku 6.3.1 henkilökohtainen kehityssuunnitelma). Jotta tieto koko organisaation tilanteesta saadaan kerättyä yhteen analysoitavaksi, on esimiehet järkevä velvoittaa tekemään yhteenveto oman yksikkönsä osaamistarpeista sekä korjaus- ja kehittämistoimenpiteistä. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 117-120.)

Toimintaympäristön ja liiketoiminnan muutokset ovat nopeita ja tavoitteita joudutaan usein hienosäätämään vuoden varrella. Argumentoidaan, että kiihtyvä muutostahti on ajanut perinteisen kehityskeskustelukäytännön ohitse. Kehityskeskustelun etuina kuitenkin on mallin vakiintuneisuus työelämässä. Kehityskeskustelulla on totuttu varmistamaan, että esimiehet hoitavat tehtävänsä tältä osin ja käyvät keskustelua suoriutumiseen liittyen edes kerran vuodessa. Kehityskeskustelun parhaina puolina voidaan nähdä kehittymisestä keskusteleminen, joka kuitenkin saattaa jäädä melko pienelle painoarvolle osana laajaa keskustelukokonaisuutta. (Bersin 2013.)

Monissa yhtiöissä on päädytty miettimään kehityskeskustelujen sisältöä uudelleen. Kehityskeskusteluja voidaan toteuttaa esimerkiksi myös ryhmässä. Ryhmäkeskustelu voi olla hyvä tapa avata ja seurata tavoiteasetantaa. Monet tavoitteet vaativat yhteistyötä ja niistä keskusteleminen ryhmässä voi olla avartavaa. Talouselämän artikkelin (Ikävalko 2016) mukaan Futuricella käydään ryhmäkehityskeskusteluja joka toinen viikko. Ryhmässä keskitytään pureskelemaan tavoitteita pienempiin osiin ja kokemuksena on, että sillä keinoin tavoitteet pysyvät jatkuvasti mielessä ja osana tekemistä. Ryhmässä toteutettu kehityskeskustelu ei kuitenkaan korvaa kahdenkeskistä keskustelua, sillä arkaluontoisten asioiden keskusteleminen ryhmässä ei ole tarkoituksenmukaista.

Talent management -mallin uudistamisesta keskusteltaessa havaittiin tarve uudistaa kehityskeskustelumallia LähiTapiolassa. Kehityskeskusteluiden uudistaminen toteutetaan samanaikaisesti, mutta rajataan talent management -mallin uudistamistyön ulkopuolelle. Uusi tapa käydä kehityskeskusteluja keskittyy aiempaa enemmän henkilöiden osaamisen kehittämiseen ja tukee samalla paremmin myös talent management -mallin tarpeita.

4.3.2. Suoriutumisen arviointi

Hyvä suoriutuminen näkyy sekä yrityksen että yksilön kohdalla tavoitteiden saavuttamisena tai niiden ylittämisenä. Aiemmin seurattiin työpaikalla vietettyä aikaa, mutta nykyään arviointi perustuu ennalta määritettyjen tavoitteiden saavuttamiseen. Suorituksen johtamisessa on oleellista tavoitteiden asetanta sekä tavoitteiden saavuttamisen seuranta ja arviointi. (Viitala 2014.)

Yksilön kannalta suorituksen arviointi lähtee liikkeelle henkilön perustehtävästä. Yksilön toimenkuva määrittelee perustehtävän ja tavoitteet. Toimenkuvan lisäksi määritellään, mitä tehtävässä tulisi saada aikaiseksi. Tavoitteet määritellään tietylle ajanjaksolle. Jotta tavoitteet voidaan saavuttaa, on tärkeää varmistaa, että henkilöllä on tarvittava osaaminen sekä muut edellytykset, kuten hyvinvointi, työolosuhteet ja välineet, tehtävän hoitamiseksi. Kehityskeskustelu on yksi keino varmistua edellytyksistä. (Viitala 2014.) Sekä suorituksen johtamisen, että osaamisen kehittämisen kannalta oleellinen kysymys on, missä yksilön tulisi kehittyä, jotta voi omalta osaltaan toteuttaa yhtiön strategiaa (Sydänmaalakka 2014, 90-91).

Suoriutumista koskeva arviointi ja tulevan vuoden tavoiteasetanta käydään tyypillisesti läpi kerran vuodessa. Suoriutumisen seurantakeskusteluja olisi kuitenkin hyvä käydä useammin, jotta suoriutumista voidaan tukea. Osa yrityksistä käy keskusteluja kvartaaleittain ja joissain myyntiorganisaatioissa keskusteluja käydään joka kuukausi. Saattaa kuitenkin yhä olla niin, että joissain yrityksissä seurantakeskusteluja ei käydä laisinkaan. Tavoiteasetannan ja seurannan on tarkoitus lisätä tehokkuutta organisaatiossa ja yksilön tasolla, mutta samanaikaisesti tulisi varmistaa että motivaatio ja työssäjaksamisen edellytykset ovat kunnossa. Tavoiteasetanta voikin välillä olla haastavaa sopivasti haastavan tason määrittäessä tai tilanteiden voimakkaasti muuttuessa. (Viitala 2014.) Pitkällä aikatahtaimella hetkellinen huippusuoriutuminen, jaksamisen kustannuksella, johtaa huonoon lopputulokseen. Tämän vuoksi onkin tärkeää säännöllisten keskustelujen avulla varmistaa, että työ ja muu elämä ovat tasapainossa.

4.3.3. Osaamisprofiilit

Yksi keino kuvata yhtiön arvostamia kompetensseja on luoda osaamisprofiileja, joita voidaan käyttää apuna potentiaalisuuden määrittämisessä sekä potentiaalisuuden tunnistamisessa. Yhtiön kannalta olennaisten osaamisten määrittely luo pohjan yksiköiden ja yksilöiden osaamisen kehittämiseksi. Olennaiset osaamiset ovat niitä osaamisia, jotka mahdollistavat yhtiön strategian toteutumisen. Nämä osaamiset tulisi määritellä mahdollisimman ylätasolla, jotta yhteiset nimittäjät löydetään erilaisista tehtävistä riippumatta. Osaamisprofiilien määrittelyllä viestitään organisaatiolle minkälaista osaamista ja toimintatapaa yhtiössä arvostetaan. (Sydänmaalakka 2014, 90-91.) Osaamisprofiili on tapa kuvata niitä tuki- ja perusosaamisia, sekä ydinosaamisia, joita yhtiössä tarvitaan eri rooleissa. Profiilin tarkoituksena on viedä strategia käytännön tasolle tunnistamalla

toiminnan kannalta keskeiset roolit, määrittämällä niihin liittyvät ydinosaamiset ja luomalla kaikkiin rooleihin ideaaliprofiilin. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 108-110.)

Osaamisprofiilien avulla tarkastellaan osaamisen nykytilaa koko organisaatiossa tai sen osassa. Osaamisen nykytilaa verrataan tavoitetasoon. Tyypillisesti kartoitus toteutetaan osana kehityskeskustelua. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 116-117). Itsearviointia voidaan myös käyttää yksilön kompetenssien arvioinnissa, kun yhtiön arvostamat kompetenssit on selkeällä tavalla määritelty (Ulrich 2012, 10). Itsearviointi voi esimerkiksi edeltää kehityskeskustelua, jolloin osaamisen tasosta keskustellaan yhdessä esimiehen kanssa. Osaamisprofiilit kannattaa ankkuroida kiinni osaamisen johtamisen järjestelmään, eli käytännössä kaikkiin niihin prosesseihin, joissa osaaminen on suuressa roolissa. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 116-117.)

LähiTapiolan strategian muutoksen seurauksena ydinosaamiset sekä kompetenssit päivitetään yhtiöryhmässä. Samalla luodaan uusi tapa hyödyntää osaamisprofiileja. Päivitystyö tapahtuu samanaikaisesti talent management -mallin luomisen kanssa. Päivitystyö on rajattu tämän kehittämistyön ulkopuolelle. Valmiita ja päivitettyjä osaamisprofiileja hyödynnetään osana talent management -mallia potentiaalisuuden tunnistamisen ja kehittämisen tukena.

4.3.4. Henkilötestausmenetelmät

Henkilötestausmenetelmiä käytetään useissa tilanteissa; uutta henkilöstöä valittaessa, suoriutumisen ja osaamisen arvioimisessa, urasuunnittelussa, henkilöstösuunnittelussa ja organisaation muutoksissa sekä kehittämisessä. Yhä suurempi osa henkilöarvioinneista tehdään suoriutumisen ja osaamisen johtamiseksi. Arviointitiedon tarkoituksena on saada tietoa siitä, kuinka työssä suoriutumista voitaisiin parantaa. Osaamisen kehittymisen näkökulmasta on tärkeää, että työntekijälle järjestetään purku henkilöarvioinnin tuloksista. Purun tavoitteena on antaa työntekijälle keinoja tunnistaa omia vahvuuksiaan ja kehittämisalueitaan. (Honkanen 2005, 18, 23, 26.) Kehittymisen kannalta on arvokasta arvioida itseään ja saada palautetta siitä, kuinka toimii muiden näkökulmasta. Käsitys vuorovaikutuksesta ja käyttäytymisestä muiden kanssa muotoutuu vähitellen. Oman käyttäytymisen realistinen tiedostaminen voi olla vaikeaa, mutta lisääntynyt ymmärrys voi auttaa oppimisessa. (Lankinen ym. 2004, 79-80.) Itsetuntemuksen lisäämisen näkökulmasta tulosten asiallinen purku on tärkein vaihe.

Henkilöarviointeja tehdään kolmella vaativuuden tasolla;

- pätevyyden ja osaamisen arviointi
- osaamis- ja kompetenssipohjainen arviointi
- psykologinen arviointi.

(Honkanen 2005, 32.)

Pätevyyden ja osaamisen arviointia pystyy suorittamaan esimies, jolla on riittävät valmiudet arviointiin. Käytännössä arvioinnin kohteena on

suoriutuminen työtehtävässä ja henkilön osaaminen suhteessa tehtävässä vaadittuihin kompetensseihin. Osaamis- ja kompetenssipohjaisen arvioinnin voi suorittaa arviointityön asiantuntija. Työkäyttäytymistä kartoittavilla menetelmillä arvioidaan työssä suoriutumista, osaamista ja kompetensseja. Psykologinen arviointi sisältää kompetenssien arvioimisen lisäksi psykologisten ominaisuuksien arvioinnin. Psykologisen arvioinnin voi suorittaa ainoastaan psykologi. (Honkanen 2005, 32.)

Talent managementin näkökulmasta henkilöarviointimenetelmiä voitaisiin hyödyntää kahdessa vaiheessa; potentiaalien tunnistamisessa sekä kehittämisessä. Tunnistamisvaiheessa esimies arvioi henkilön suoriutumista työtehtävässä ja arvioi henkilön osaamista suhteessa tehtävässä vaadittuihin kompetensseihin. Tunnistamisvaiheessa voitaisiin myös hyödyntää osaamis- ja kompetenssipohjaista arviointia. Toinen vaihtoehto hyödyntää osaamis- ja kompetenssipohjaista arviointia olisi potentiaalien kehittämisen vaiheessa kehityssuunnitelmien tekemisen tukena. Laajimman arviointituloksen saisi psykologisesta arvioinnista. Koska psykologista arviointia voi toteuttaa vain psykologi ja osaamis- ja kompetenssipohjaista arviointia vain menetelmäasiantuntijat, tulee harkittavaksi, missä kohden arviointityökaluja on tarpeen mukaista, ja toisaalta kustannustehokasta hyödyntää.

Henkilöarvioinnin menetelmiä on useita; inventaarit, simulaatiot, kykytestit, toimintatapakyselyt, projektiiviset menetelmät ja 360 asteen arviointi. Haastattelu kuuluu jokaiseen henkilöarvioon, muut menetelmät vaihtelevat arviointitarpeen ja tilanteen mukaan. Alla olevaan kuvaan (kuva 5. Henkilöarvioinnin menetelmät ja mitä niillä voidaan arvioida) on merkitty, mitä milläkin testillä pystytään parhaiten arvioimaan. XX merkitsee, että menetelmätyyppi on soveltuva tiedon hankkimisessa, X merkitsee, että menetelmätyyppiä voidaan käyttää tietyin rajoituksin tiedon keräämisessä ja (X) merkitsee, että menetelmää voidaan käyttää epäsuorasti ja tiedon hyödynnettävyyteen voi liittyä rajoitteita. (Honkanen 2005, 103-106.)

MITÄ ASIOITA HALUTAAN ARVIOIDA?				
MENETELMÄTYYPIT	Suoritustasoa yleistä kykyrakennetta	osaamista työssä	toimintatyylisiä tyypillistä käyttäytymistä	odotuksia ja arvoja
haastattelumenetelmät	x	x	xx	xx
haastattelun tukena käytettävät toimintatapakyselyt			x	x
inventaarit			xx	x
kykytestit ja ongelmanratkaisutehtävät	xx	(x)	(x)	
projektiiviset menetelmät	x		xx	
simulaatiot ja työnäytteet	x	xx	x	
360 asteen arviointi		x	x	x

Kuva 5. Henkilöarvioinnin menetelmät ja mitä niillä voidaan arvioida (mukaillen Honkanen 2005, 106)

Useat edellä mainituista henkilöarvioinnin välineistä antavat tarvittavaa lisätietoa henkilön suoritustasosta, osaamisesta, toimintatyylistä sekä odotuksista ja arvoista. Harkittavaksi jää, millä arvioinnin kokonaisuudella saadaan riittävä tieto henkilön kokonaisuudesta järkevällä työmäärällä ja kustannuksella. Hyöty- ja kustannusnäkökulma on tarpeen pohtia LähiTapiolan mallia rakennettaessa.

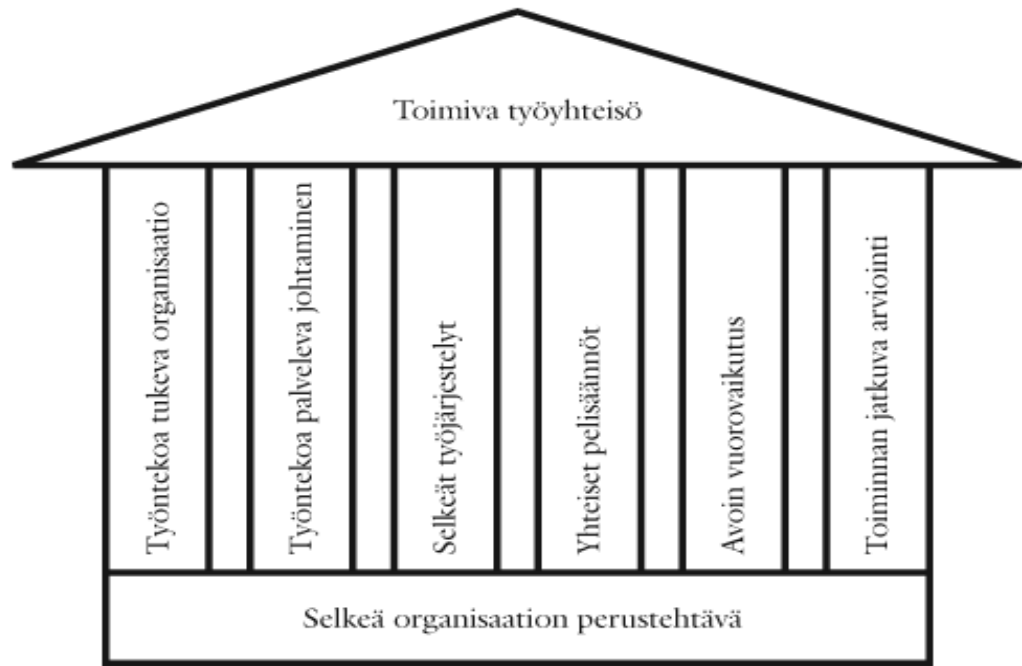
5 POTENTIAALIEN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Potentiaalien osaamisen kehittäminen on yrityksen tulevaisuuden menestymisen varmistamisen kannalta erittäin tärkeää. Ainakin osa potentiaaleiksi tunnistetuista työskentelee todennäköisesti tulevaisuudessa yrityksen avaintehtävissä, ja on tärkeää että näillä henkilöillä on tarvittavaa kyvykkyyttä tehtävän hoitamiseksi. Osaamisen kehittymistä haluttuun suuntaan tulee johtaa. Tässä osiossa tutustutaan johtamiseen sekä osaamisen kehittämisen eri keinoihin.

5.1. Johtaminen ja työyhteisö menestyksen edellytyksenä

Johtaminen voidaan määritellä monin eri tavoin. Yksi tapa määritellä on sanoa johtamisen koostuvan managementista ja leadershipistä. Management puoli johtamisessa nähdään suunnitteluna, ajan ja rahan budjetointina, tavoiteasetantana ja ongelmien ratkaisuna. Leadership taas on visiointia, tulevaisuuden avaamista ja ihmisten sitouttamista. (Kauppinen 2006, 17-18.) Määritteli asian millä sanoin tahansa, johtamisella tavoitellaan organisaation menestymistä. Johdon tehtävänä on luoda puitteet organisaation onnistumiselle.

Pekka Järvinen (Järvinen 2016) määrittelee toimivan organisaation edellytykset pilarimallin avulla, joka esitellään kuvassa 6 Toimiva työyhteisö. Työyhteisöllä on mahdollisuus onnistua, kun organisaation perustehtävä on selkeä ja kaikki kuusi pilaria tukevat työyhteisön toimintaa.



Kuva 6. Toimiva työyhteisö (Järvinen 2016)

Työntekoa tukeva organisaatio varmistaa työnteon edellytykset, puitteet ja järjestelmät sekä organisoitumisen. Työntekoa palveleva johtaminen määrittää perustehtävän ja huolehtii työntekoon tarvittavat edellytykset kuntoon. Johtamiseen kohdistuu aiempaa enemmän painetta, kun työntekijät kamppailevat tehtäviensä kanssa muuttuvien osaamisvaatimusten ja niukkojen resurssien keskellä. Selkeät työjärjestelyt auttavat onnistumaan. Jokaisella tulisi olla käsitys omasta perustehtävästään ja vastuistaan, sekä riittävä ymmärrys muiden tehtävistä ja vastuista. Epäselvyydet vastuissa saattavat johtaa haasteisiin. (Järvinen 2014, 85-90.)

Työntekoa ohjaa lainsäädännön ja työehtosopimuksen lisäksi työpaikan sisäiset pelisäännöt, joita on jokaisella tiimillä omaan tekemiseen liittyen. Yhteiset pelisäännöt edistävät yhteistä suuntaa ja tavoitteisiin pääsemistä sekä toimintaa. Avoin vuorovaikutus työpaikalla edistää työtyytyväisyyttä ja toimintaa. Avoimella vuorovaikutuksella tarkoitetaan työstä liittyvistä asioista puhumista, puhumista asioista niiden kanssa joita se koskee, rakentavaa puhetyyliä ja viestin ymmärtämisen varmistamista. Viimeisenä pilarina on toiminnan jatkuva arviointi. Oman toiminnan jatkuvalla analysoinnilla arvioidaan muiden pilarien toimintaa. Esimiesten ja johdon tehtävänä on luoda puitteet toiminnan jatkuvalla arvioinnille, sillä se on ainoa keino varmistaa, että toiminta jatkaa kehittymistään. (Järvinen 2014, 91-103.)

Hyvä johtaminen ja toimiva työyhteisö ovat edellytyksenä koko yrityksen toiminnalle, menestymiselle, osaamisen kehittymiselle sekä yksilöiden sitoutumiselle. Myös talent management -mallissa johtamisen roolin tärkeyttä tulee korostaa. Organisaation johtamiskäytännöt antavat pohjan

toiminnalle ja niiden läpikäyntiä potentiaaleja johtavien kanssa, kuten muidenkin esimiesten kanssa on hyvä käydä läpi.

5.2. Osaamisen johtaminen

Johtaminen on osaamisen kehittämisen tärkein apuväline. Esimiesten tehtävänä on viestiä yksilöille; minkälaista osaamista tarvitaan, miksi juuri sitä osaamista tarvitaan, ja mihin suuntaan henkilön tulisi kehittyä. Esimiesten tehtävänä on tuoda yrityksen strategia lähemmäksi työtä ja yksilöiden arkipäivää. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 124-125.)

Ihmisten oppimiseen vaikuttavat monet eri asiat, mutta tietyt yhtenäiset tekijät vaikuttavat kaikkien oppimiseen positiivisesti:

- tavoitteellisuus
- yksilön motivaatio
- ilmapiiri
- vuorovaikutus ja palaute.

Nämä tekijät voidaan huomioida johtamisessa, mikä johtaa parempaan oppimistulokseen. (Kupias, Peltola, Pirinen 2014.)

Ymmärtämällä paremmin strategiaa, yksilö näkee työnsä merkityksen. Oman työn selkeys, merkitys ja tavoitteet ovat tärkeitä motivaation lähteitä työnteolle sekä itsensä kehittämislle (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 124-125). Mitä paremmin ihmiset ymmärtävät oppimistavoitteet, sitä paremmin ponnistelut ohjautuvat oikeaan suuntaan. Esimies pystyy tukemaan oppimista avaamalla kehittämisen tarpeen taustoja ja kuvaamalla suuntaa. (Kupias ym. 2014.)

Motivaatio oppimiseen syntyy edellä kuvatusta tavoitteen ymmärtämisestä, oman hyödyn näkemisestä ja uskosta siihen, että opitusta taidosta on hyötyä. Esimies ei voi motivoitua yksilön puolesta, mutta pystyy vaikuttamaan motivaatioon esimerkiksi keskustelemalla oppimisesta ja siihen mahdollisesti liittyvistä huolista. Huolehtimalla, että oppimiselle on riittävästi aikaa ja tukea ja toimimalla itse esimerkkinä. (Kupias ym. 2014.)

Oppimisen esteenä voi olla tunne siitä, että osaa jo kaiken. Oppimisen kannalta onkin tärkeä tunnistaa omat kehitystarpeet. Oman vajavaisuutensa tunnistaminen on helpompaa ilmapiirissä, jossa virheiden tekeminen on sallittua ja tyhmiä kysymysten tekeminen on helppoa. Oppiminen tapahtuu parhaiten hyvässä ja rennossa ilmapiirissä. Varsinkin muutostilanteissa, joihin usein liittyy epävarmuutta, on rennon ilmapiirin ylläpito hankalaa. (Kupias ym. 2014.) Pyrkimällä vähentämään epävarmuutta, esimies voi tukea oppimista. Myös itsensä arviointi on tärkeää oppimisen kannalta. Talent management –mallissa kannattaa ottaa huomioon itsearviointin merkitys oppimiselle.

Palaute toiminnasta ja tuloksista on oppimisen kannalta tärkeä tekijä. Palaute ja kehittymistavoitteet herkistävät oppimaan, yksilö valikoi ympäristöstä asioita, jotka auttavat oppimaan ja kehittymään. Kehittävän palautteen vastaanottaminen voi olla yksilöille hankalaa. Kielteinen palaute saatetaan kokea hyökkäykseksi. Palautetta on helpompi vastaanottaa

henkilöltä, johon luottaa. (Ranki 1999, 92.) Tässäkin kohtaa johtamisella voidaan luoda luottamuksen ilmapiiriä ja palautteenanto on silloin myös luontevampaa.

5.3. Osaamisen kehittämisen keinovalikoima

Osaaminen syntyy tekemällä. Suurin osa (70 %) oppimisesta tapahtuu projekteissa, kehittämistehtävissä ja omassa työssä silloin kun tavoitteet on asetettu riittävän korkealla. Suoriutumisen arviointi ja palaute auttaa yksilöä oppimaan ja on arvioitu, että 20 % oppimisesta tapahtuu tätä kautta. Oppiminen tapahtuu tilanteissa, joissa henkilö reflektoi omaa tekemistään ja suoriutumistaan, ja hakee aktiivisesti sparrausta myös muilta. Vain pieni osa (10 %) oppimisesta tapahtuu muodollisessa koulutuksessa. (Sydänmaalakka 2014, 91.) Vaikka prosentit ovat viitteellisiä ja mallista voidaan olla useaa mieltä, on viesti kuitenkin selvä. Pelkästään muodollisella koulutuksella ei saada aikaa osaamisen kehittymistä. Muita työn tekemiseen liittyviä oppimisen keinoja tulee hyödyntää tehokkaasti kehittämisen keinoina.

5.3.1. Tehtäväkierto

Tehtävän vaihtaminen organisaation sisällä antaa siirtyvälle henkilölle uudenlaista osaamista ja laajentaa näkökulmia. Organisaation kannalta sillä voidaan rakentaa yhteistyötä organisaation sisällä ja se on tehokas keino organisaation osaamisen kehittämiseksi. Siirtyvät henkilöt vievät mukanaan yhteydet ja osaamisen edellisestä työryhmästään ja tuovat uutta ajattelutapaa uuteen ryhmäänsä. (Ranki 1999, 135.) Tehtävänkiertoista on hyötyä sekä yksilöille että koko organisaatiolle. Talent management –mallia luodessa on järkevä huomioida tehtäväkierto osana keinovalikoimaa sekä organisaation menestymisen, että yksilön oppimisen kehittämisen keinona.

Tehtäväkiertoja toteutetaan kolmella tapaa; hakemalla tehtävää, kutsumalla tehtävään tai tekemällä tilapäisjärjestelyjä. Tehtäviin hakeminen koetaan usein kaikista tasapuolisimmaksi tavaksi. Tällöin tehtävät ovat avoimessa haussa ja kaikki kiinnostuneet voivat hakea tehtävään. Tämä saattaa tuoda esiin myös hakemuksia, joita työnantaja ei olisi osannut odottaa. Tehtävään kutsumisella tarkoitetaan tilannetta, jolloin tehtävään kutsutaan henkilö, jonka nähdään parhaiten täyttävän tehtävän vaatimukset. Tämä saatetaan taas herkästi kokea epäoikeudenmukaiseksi, sillä tehtävään ei ole mahdollista hakeutua ja valintakriteerit saattavat jäädä epäselviksi. (Ranki 1999, 135-136.) Talent management –mallissa yksi tapa edistää potentiaalien tehtävänkiertoa olisi osoittaa potentiaaleille tehtäviä ilman, että ne ovat julkisessa haussa. Tällöin olisi mahdollista varmistaa potentiaalien nopeampi eteneminen organisaatiossa. Kuten edelle mainitaan, tämä voitaisiin kokea muun organisaation toimesta epäoikeudenmukaiseksi.

Tehtävänkiertoja voidaan toteuttaa myös tilapäisjärjestelyinä. Tällöin tehtävänkierto sovitaan määräajalle. Tehtävänkierron aikana arvioidaan tehtävän soveltuvuutta henkilölle. Määräajalle sovittu tehtäväkierto tai

työkokeilu madaltaa kynnystä siirtyä uuteen työtehtävään. Se on sekä työntekijälle että työnantajalle mahdollisuus kokeilla uutta työtä ja siinä onnistumista ilman pitkäaikaisempaa sitoutumista. Tehtävänkierron päätyttyä arvioidaan siirtyminen uuteen tehtävään pysyvästi tai paluu vanhaan tehtävään. (Ranki 1999, 135-136.)

5.3.2. Työssäoppiminen

Työssäoppimista tapahtuu itsestään ilman ohjausta tai tavoitteellista toimintaa. Oppimista tapahtuu yksinkertaisesti tekemällä arjen töitä. Työssäoppimista voidaan kuitenkin myös strukturoida, mikä edistää oppimista. (Billett 2001, 175.) Työssäoppiminen on yleisin organisaation osaamisen kehittämisen keino. Suurin osa oppimisesta tapahtuu oman työn kautta tapahtuvassa tekemisessä. Jos yksilön työtehtävät ovat riittävän haastavat, lisää työssäoppiminen monitaitoisuutta, oman työn hallintaa, tuleviin työtehtäviin valmistautumista ja uusien järjestelmien ja toimintatapojen omaksumista. (Ranki 1999, 92.) Työssäoppimisen suunnittelemisen johtaa oppimisen tehostumiseen (Billett 2001, 16). Potentiaalien oppimisen vauhdittamiseksi onkin tästä syystä järkevä miettiä keinoja työssäoppimisen tehostamiseksi. Potentiaalille tehtävässä henkilökohtaisessa kehityssuunnitelmassa on järkevä määritellä tavoitteet ja keinot työssäoppimiselle ja sopia tuesta.

Työssäoppimista toteutetaan usein oppimispolkujen avulla. Oppimispolku on järkevä rakentaa niin, että oppijan vastuu tekemisessä kasvaa asteittain. Oppijaa tuetaan toimintamallien avulla sekä järjestämällä ohjausta tehtäviin. Vastuun kasvattaminen asteittain voi tarkoittaa esimerkiksi tehtävän haltuunottoa pala kerrallaan, henkilö aloittaa pienemmän riskin tehtävistä, joissa virheen tekeminen ei aiheuta merkittävää haittaa ja etenee ohjatusti osaamisen karttuessa. (Billett 2001, 16.) Esimies, nimetyt kollegat tai mahdollisesti nimetty mentori (ks. lisää seuraava kappale) toimivat tyypillisesti tukena työssäoppimisessa. Heidän tehtävänä on ohjata ja antaa palautetta toiminnasta. Palautteen saaminen on työssäoppimisen, kuten muutenkin yksilön osaamisen kehittymisen kannalta, hyvin tärkeää. (Ranki 1999, 92-94.)

Yrityksen tulevaisuuden osaamistarpeiden ja työssäoppimisen tavoitteiden välillä on yhteys. Yksilön on helpompi omaksua uusia rooleja kun hän on päässyt vaadittavia taitoja jo osiltaan aiemmin harjoittamaan. (Ranki 1999, 92.) Potentiaaleille on järkevä järjestää mahdollisuuksia päästä harjoittelemaan niitä taitoja, joita heille tulevaisuudessa kaavailussa tehtävässä tarjotaan. Työssäoppiminen tapahtuu omien työtehtävien ohessa ja haasteena saattaa olla vastuiden määrä (Ranki 1999, 92). Oppimisen mahdollistamiseksi onkin tärkeä varmistaa, että tarvittava aika järjestyy. Koska suurin osa oppimisesta tapahtuu työssäoppimisen kautta, on talent management –mallissa tärkeä huomioida, että työssäoppimisen keinoja käytetään laajasti kehityssuunnitelmia tehdessä.

5.3.3. Mentorointi ja coaching

Mentorointi tarkoittaa tyypillisesti tilannetta, jossa työvuosiltaan kokeneempi mentori ohjaa kokemattomampaa aktoria. Mentorin tehtävänä on auttaa aktoria kehittymään ammatillisesti. Aktorin tulee olla itse kehittymishaluinen ja valmis lähtemään mukaan mentorointiin. Onnistunut mentorointi vaatii hyvin luottamuksellista vuorovaikutussuhdetta ja kummankin osapuolen sitoutumista prosessiin. (Kupias ym. 2014.) Monissa organisaatioissa mentorointi koetaan tehokkaana henkilöstön kehittämisen keinona. Mentorointi on pitkäjänteistä henkilöstön kehittämistä, jonka vaikutukset ja hyödyt saattavat näkyä myöhemmin, vasta vuosien kuluttua. (Lankinen ym. 2004, 94-95.)

Mentorointi on muuttunut vuosien varrella mentorikeskeisestä aktorin tarpeisiin keskittyvään coachingiin ja nykyään usein käytettyyn vertaismentorointiin. Mentoroinnin tapa tulee miettiä tilannekohtaisesti organisaation tarpeiden ja mentoroinnin tarkoituksesta riippuen. Mentorointi kehittää usein kumpaakin osapuolta, sillä keskustelut voivat oivalluttaa myös mentoria. Mentorointi voidaan järjestää pareissa tai ryhmissä. Mentorointia voidaan käyttää välineenä perehdyttämisessä, hiljaisen tiedon siirrossa, urasuunnittelussa, työhyvinvoinnin kehittämisessä, ammatillisen kasvun varmistamisessa ja ongelmanratkaisussa. (Kupias ym. 2014.)

Mentorointi on yksi tapa kehittää seuraajaehdokkaita ja potentiaaleja. Seuraajaehdokkaiden mentoroinnin yhtenä tärkeänä osa-alueena voi olla hiljaisen tiedon siirtäminen nykyiseltä toimenhaltijalta seuraajaehdokkaalle. Hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen on tärkeää varsinkin tilanteissa, joissa tiedetään asiantuntijan olevan jättämässä organisaation. (Kupias ym. 2014.) Koska mentorointi kehittää kumpaankin osapuolta, voitaisiin mentorointia käyttää talent management näkökulmasta niin, että seuraajaehdokkaat mentoroi potentiaalia. Tällöin kumpaakin osapuolta voidaan oivalluttaa, kehittää ja löytää uusia näkökulmia.

Coaching on osaamisen kehittämisen keino, jonka tarkoituksena on nostaa valmennettavan tiedon ja taidon tasoa. Valmentajan tehtävänä on auttaa valmennettavaa saavuttamaan asetetut tavoitteet hyödyntäen kaikkea osaamistaan. Valmentaja ei anna valmiita vastauksia vaan oivalluttaa valmennettavaa löytämään vastaukset. (Lankinen ym. 2004, 85-88.) Valmentaminen on myös trendi esimiestyössä. Perinteisempien managerin ja leaderin roolien rinnalle nähdään myös coachin rooli. Coachina tai valmentavana esimiehenä toimiminen nähdään olevan sparraamista ja henkilön oivalluttamista näkemään omat vahvuutensa ja voimavaransa. Valmentaja on läsnä, kuuntelee, kysyy ja haastaa. (Ristikangas & Grunbaum 2014, 26-27.) Esimiehellä on tärkeä rooli potentiaalien osaamisen kehittämisessä. Valmentava esimiestyö tukee hyvin potentiaalien kehittymistä ja esimiesten roolia valmentajana olisi hyvä vahvistaa.

5.3.4. Valmennukset ja tutkinnot

Henkilöstökoulutuksia voidaan toteuttaa monella tapaa; yksittäisinä koulutuspäivinä, useista jaksoista koostuvina koulutusjaksoina, moduuleissa tai kursseina. Henkilöstökoulutuksen avulla on mahdollista ohjata ja nopeuttaa oppimista. Koulutus on hyvä tapa kehittää osaamista, mutta ainoana keinona se on riittämätön. Kouluttamista voidaan käyttää hyödyksi esimerkiksi tiedon saattamisessa ajan tasalle. Taitojen opiskeluun koulutus on harvemmin paras keino, sillä parhaiten oppii tekemällä tai mallioppimisen avulla. Lyhytkestoisilla koulutuksilla saadaan harvoin aikaiseksi muutosta käyttäytymisessä tai asenteissa. (Ranki 1999, 100-101.)

Sisäisen koulutuksen etuna on organisaation sisäisen toiminnan parantamisen mahdollisuus. Eri puolilta tulevat henkilöt keskustelevat ja ongelmia tarkistetaan eri näkökulmista. Parhaimmillaan tämä johtaa yhteistyön ja ymmärryksen lisääntymiseen. Pahimmallaan sisäiseen koulutukseen osallistuu vain yhden toiminnon edustajia, jolloin ongelmien juurisyyt saatetaan siirtää muiden toimijoiden kontolle. Ulkoisten koulutusten hyötynä on uusien ajatustapojen ja ideoiden saaminen yrityksen ulkopuolelta. Haittana saattaa olla löytää osuva koulutus, joka tukee oppimistarpeita. Joskus ulkoiset koulutukset jäävät melko ylätasolle, joka saattaa tehdä soveltamisesta käytäntöön haastavampaa. (Ranki 1999, 100-102.)

Pitkäkestoisemmilla koulutusohjelmilla ja tutkinnoilla saadaan aikaiseksi yksittäisiä koulutuspäiviä paremmin muutosta asenteissa ja käyttäytymisessä. Tutkintoon tähtäävällä koulutuksella voidaan myös sitouttaa henkilöä yritykseen. Mikäli tutkintoon tähtäävään koulutukseen osallistuu suurempi ryhmä samasta organisaatiosta, voidaan saavuttaa laajempi vaikutus koko yrityksen tasolla osaamisen kumuloituessa. Tutkintoja voidaan toteuttaa myös oppisopimuksena. Oppisopimus johtaa samaan ammatilliseen perustutkintoon, ammattitutkintoon tai erikoisammattitutkintoon kuin oppilaitoksissakin järjestetty koulutus, mutta oppisopimuksen ajan työntekijä saa työnantajalta palkkaa ja käytännön opastusta työpaikalla. Tutkinto suoritetaan näyttökokein, jossa osaamista arvioidaan ammattiin kuuluvissa tilanteissa, arvioiden työelämässä tarvittavaa ammattitaitoa. Ulkoisten koulutusten hyötynä on uusien ajatustapojen ja ideoiden saaminen yrityksen ulkopuolelta. Haasteena saattaa olla löytää osuva koulutus, joka tukee oppimistarpeita. Joskus ulkoiset koulutukset jäävät melko ylätasolle, joka saattaa tehdä soveltamisesta käytäntöön haastavampaa. (Ranki 1999, 103.)

Perinteisellä koulutuksella ja tutkinnoilla on paikkansa talent management –mallissa. On kuitenkin tärkeä varmistaa, että niiden rooli ei korostu liikaa. Helposti ajatellaan, että koulutus on suora ratkaisu osaamisvajaeeseen, mutta useissa tilanteissa pelkkä yksittäinen koulutus ei riitä. Mallissa tulee varmistaa, että muut kaikki osaamisen kehittämisen keinot huomioidaan, kun suunnitellaan potentiaalien kehittämistä.

6 POTENTIAALIEN SITOUTTAMINEN

Ihminen käynnistyy ja ohjautuu sisältäpäin. Motivaatio työntekoon on kiinni henkilöstä itsestään. Johtamisen kannalta sisäinen ohjautuvuus tarkoittaa käytännössä sitä, että esimies ei voi motivoitua henkilön puolesta. Esimiehen voi olla hankala tietää, mikä innostaa eri henkilöitä. Ihmiset eivät ole koneita, eikä heitä voi johtaa ohjelmoidusti ulkoapäin erilaisilla vakiokäskyillä ja ärsykkeillä. (Järvinen 2016.) Potentiaalien tunnistamisen ja kehittämisen ohella on tärkeä huolehtia, että nämä potentiaaleiksi tunnistetut työntekijät saadaan sitoutettua tehokkaasti yritykseen. Yksilön motivaatiotekijöitä tunnistamalla voidaan pyrkiä luomaan edellytyksiä motivaatiolle ja sitä kautta sitoutumiselle, mutta henkilö itse motivoituu ja sitoutuu tai on sitoutumatta.

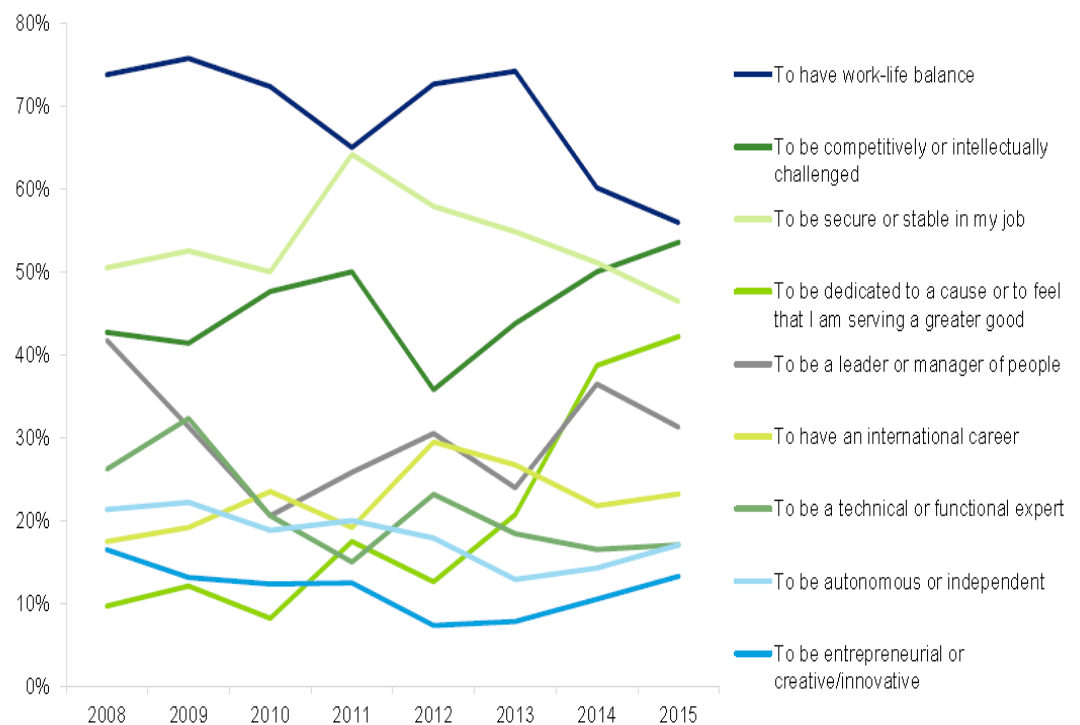
Kysymys kuuluukin, mikä saa yksilön sitoutumaan. Yksilöt arvostavat eri asioita työelämässä, mikä pitää huomioida potentiaalien sitouttamisen painopisteitä suunniteltaessa. Yksilöllinen lähestymistapa sitouttamisessa voi johtaa parempaan lopputulokseen, kun samojen keinojen tarjoaminen kaikille. Seuraavassa osiossa tutustutaan yksilöiden arvostuksiin työelämässä, sitouttamiseen ja sen keinoihin.

6.1. Yksilöiden vaihtelevat arvostukset työelämässä

Perinteisiä sitouttamisen keinoja on hyvä henkilöstöpolitiikka, kilpailukykyinen kokonaispalkitseminen alan kilpailijoiden verraten, mielenkiintoinen työ, kehittymismahdollisuudet sekä -näkymät, mahdollisuus työn ja perheen yhteensovittamiseen ja hyvä johtaminen (Viitala 2014). Nämä periaatteet ovat yleispäteviä ja ovat pohjana tehokkaalle sitouttamiselle. Yksilöt arvostavat kuitenkin erilaisia asioita työelämässä ja yksilöiden arvostuksia on hyvä tunnistaa sitouttamista suunniteltaessa.

Deloitte on arvioinut (Deloitte 2015) Universumin tutkimuksen perusteella suomalaisten vakuutusalan kiinnostuneiden opiskelijoiden arvostuksia työelämässä. Opiskelijat pitävät tutkimuksen mukaan tärkeimpinä uratavoitteinaan työn- ja vapaa-ajan tasapainoa, haastavaa tehtävää ja työn pysyvyyttä. Alla olevasta kuviosta (kuvio 1, Uratavoitteet) käy ilmi, että arvostuksen vaihtelusta huolimatta nämä kolme uratavoitetta ovat pysyneet koko tarkastelujakson 2008–2015 korkeimmilla sijoilla.

Career goals of Finnish insurance-inclined students, 2008-2015



Kuvio 1. Uratavoitteet (Universum Talent survey 2015; Deloitte analysis)

lällä ja elämäntilanteella on vaikutus siihen, mitä tekijöitä työssä arvostetaan ja sitä kautta, sillä on merkitystä myös sitoutumiseen. Perinteinen ajattelutapa on, että nuorena pidetään tärkeänä omaa uraa ja kehittymistä. Työpaikkaa saatetaan vaihtaa herkästi, jos toisaalla koetaan olevan paremmat kehittymisen mahdollisuudet. Sitoutumiseen vaikuttaa myös turvallisuuden tunne työn pysyvyyteen ja toimeentuloon liittyen. Ikääntyessä raha saattaa olla pienempänä motivaatiotekijänä, vaikka toimeentulo ja työpaikan varmuus on toki vieläkin tärkeää. Suurimmaksi sitouttavaksi tekijäksi nousee työn sisältö, työyhteisöön kuuluminen ja kehittymisen mahdollisuudet. (Kiviranta 2010, 42-43.) Kuten aiemmassa kuviossa (kuvio 1) todetaan, opiskelijoilla työn sisällön merkitys uratavoitteena tuntuu olevan hienoisessa nousussa ja kokeneemmilla sama tavoite on tärkeänä tekijänä sitoutumisessa. Tästä voidaan tehdä varovainen päätelmä, että riippumatta iästä, työn sisällöllä ja koetuilla kehittymismahdollisuuksilla on usein tärkeä rooli siinä kuinka henkilöstö sitoutuu yritykseen.

Vaikka ikä ja elämäntilanne vaikuttavat, voi työntekijöiden arvostusten haarukointi pelkästään iän perusteella olla harhaanjohtavaa. Milleniaaleista (syntyneet vuosina 1984-1996) tehdyn kansainvälisen tutkimuksen perusteella, työelämän arvostusten jakauma on hyvin riippuvaista siitä, mistä henkilö on kotoisin ja vastausten skaala samankin maan milleniaaleillakin on varsin vaihteleva. Milleniaalit arvostavat eri asioita työelämässä, ja yleispäteviä päätelmiä arvostuksista on mahdoton tehdä. (Universum 2016a). Työntekijöille tärkeistä osa-alueista voidaan yleisesti todeta, että yksilöillä voi olla erilaisia arvostuksia ja tavoitteita työelämässä.

Ikä voi vaikuttaa siihen, mitä henkilö työssä arvostaa, mutta iästä ei voi päätellä yksilön arvostuksia. Jotta voidaan vastata erilaisiin tarpeisiin, kannattaa sitouttamista miettiä useammalta kantilta.

6.2. Palkitseminen sitouttamisen keinona

Yrityksen palkitseminen koostuu rahapalkasta, pitkän- ja lyhyen aikavälin palkkioista, luontoiseduista ja aineettomasta palkitsemisesta (Sistonen 2008, 176-177). Palkitseminen on muuttunut työsuhteiden keston muuttuessa elinikäisestä usein vaihtuviksi. Aiemmin työsuhteeseen kuuluivat etuisuuksina esimerkiksi eläkeratkaisut, harrastukset, työterveyshuolto ja tuotealennukset. Iso osa yrityksistä on leikannut näitä perinteisiä etuisuuksia, sillä niiden arvostus työntekijälle on muuttunut. (Lankinen ym. 2004, 129-130.) Nykyään palkitsemista ajatellaan laajemmin. Alla olevaan kuvaan (kuva 7, Kokonaispalkitseminen) on kerätty tyypillisimpiä palkitsemisen keinoja palkitsemisen eri osa-alueilta. Kuva (kuva 7) kiteyttää hyvin myös sitouttamisen kokonaisuutta. Palkitsemisen keinot voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen; aineelliseen ja aineettomaan, joilla kummallakin on suuri merkitys henkilöstön sitoutumisessa yritykseen.

Oman työn arvostus Tehtävien haastellisuus Tehtävien kiinnostavuus Oman roolin itsenäisyys Työn määrä ja laatu Oman osaamisen kehittäminen Urakehitysmahdollisuudet Positiivinen ja korjaava palaute Organisaation maine Työnantajakuva Organisaation arvot ja toiminta Organisaatiokulttuuri Työn ja muun elämän tasapaino Työnteon joustavat järjestelyt Työsuhteen pysyvyys Työtilat ja -välineet	Aineeton palkitseminen	Kokonaispalkitseminen
Osakejärjestelmät ja -palkkiot Optiot Eläkejärjestelyt Henkilöstörahasa	Pitkän aikavälin kannustimet	Kokonaiskompensatio
Lounas-, puhelin- ja autoetu Työsuhdelippu Asuntoetu Työterveyshuolto Alennukset palveluista/tuotteista Lastenhoidon järjestelyt Harrastusten tukeminen Lomamökit	Luontoisedut ja muut edut	Kokonaiskorvaus
Vuosipalkkiot Bonukset Myyntipalkkiot Aloitepalkkiot Tunnustus-palkkiot	Lyhyen aikavälin kannustimet	Rahapalkka
Peruspalkka Palkankorotukset Ylityksovetukset	Peruspalkka	

Kuva 7. Kokonaispalkitseminen (mukaillen Sistonen 2008, 176)

Usein palkitsemisen osat koetaan itsestäänselvyytenä, eikä niitä välttämättä koeta palkitsemiseksi lainkaan. Vasta työpaikkaa vaihtaessa käy ilmi palkitsemisen kokonaisuus. (Sistonen 2008, 177.) Monesti vain rahallinen palkitseminen; kuten palkankorotus, palkkio tai bonus, koetaan palkitsemisena ja muita palkitsemisen keinoja ei välttämättä tunnisteta yhtäläillä palkitsemiseksi. Kuitenkin tänä päivänä merkittävä osa kokonaispalkitsemisesta maksetaan etuina, ei rahapalkkana. Kokonaispalkitsemiseen käytetään suuria määriä rahaa, ja monessa yrityksessä henkilöstölle edun arvot ovat epäselviä. Sitouttamisen näkökulmasta on tärkeää, että henkilöstö ymmärtää etujen kokonaisuuden ja niihin laitettun rahallisen panostuksen. Etukokonaisuuden selkiyttäminen, kustannuksien avaaminen ja eduista tiedottaminen on monessa yrityksessä

tarpeen tietoisuuden lisäämiseksi. (Jensen, McMullen, Stark 2007, 141-142.)

Rahallisen palkitsemisen motivaatiovoiman on vuosikymmeniä kritisoitu olevan heikko. Frederick Herzberg julkaisi vuonna 1966 kaksifaktoriteorian, jonka mukaan työllä on kaksi perusulottuvuutta: hygienia ja motivaatioulottuvuus. Hygienioulottuvuus liittyy työn ulkoisiin olosuhteisiin, muun muassa palkkaan, statukseen, työpaikan varmuuteen, työilmapiiriin ja esimies- alaissuhteisiin. Herzbergin mukaan hygieniatekijät poistavat tyytymättömyyttä, mutta eivät vaikuta motivaatioon tai työsuoritukseen. Sen sijaan motivaatioulottuvuudella on vaikutus työntekijän motivaatioon. Motivaatiotekijöillä on vaikutus työhön itseensä; työn sisältö, menestyminen työssä, palaute, tunnustukset, uralla edistyminen ja kehittyminen työssä. (Sistonen 2008, 177.)

Herzbergin teoriaa tulkiten palkankorotus tehtävässä, jossa työntekijä ei viihdy, ei pidä työntekijää motivoituneena pitkäaikaisesti, eikä sillä ole sitouttavaa vaikutusta. Aineettoman palkitsemisen keinoilla voidaan saada parempia tuloksia aikaiseksi henkilöstön sitouttamiseksi. Näitä aineettoman palkitsemisen keinoja ei kuitenkaan työntekijöiden keskuudessa aina tunnisteta palkitsemiseksi. Mikäli keinoja ei koeta palkitsemiseksi, vaan eräänlaisiksi itsestäänselvyyksiksi, on sillä todennäköisesti vaikutus sitouttavuuteen.

Palkitseminen yksilötasolla perustuu tehtävän vaativuuteen, henkilön osaamiseen ja suoriutumiseen työtehtävässä. Tehtävän vaativuus määrittellään usein työehtosopimusten luokitusjärjestelmien avulla työntekijöiden ja toimihenkilöiden osalta. Johdon, esimiesten ja asiantuntijoiden osalta, apuna voidaan käyttää vaativuudenarviointijärjestelmiä, kuten HAY Groupin vaativuusluokitus. Peruspalkkauksen tulee olla kilpailukykyisellä tasolla, mutta toisaalta omalla työllä ja onnistumisella pitää pystyä vaikuttamaan omaan palkkatasoonsa. Rahapalkan tulee olla sopivassa suhteessa kiinteää ja liikkuvaa palkkaa. (Sistonen 2008, 177-181.)

Tehtävän vaativuus on palkitsemisen kivijalka, johon peruspalkan määrittäminen tukeutuu. Menestyvissä organisaatioissa vaativuuden lisäksi kuitenkin osaaminen ja suorituksen taso vaikuttaa palkkatason määrittämiseen. Kun vaativuuden lisäksi huomioidaan osaaminen ja suoriutuminen, kohdistuu palkitseminen oikealla tapaa oikeille ihmisille. Palkittava osaaminen tulee kuitenkin olla sidottu tehtävään, ja on tärkeä tarkastella, että tehtävän kannalta epäolennaisesta osaamisesta ei palkittaisi. Käytännössä tämän erotuksen tekeminen saattaa olla hankalaa. Osaamiseen perustuvia meriittikorotuksia tulisi jakaa harkiten ja vasta silloin, kun tehtävässä olisi osoitettu erinomaista osaamista vähintään 1-2 vuotta. (Sistonen 2008, 190-191.)

Suoritukseen perustuvan palkitsemisen tavoitteena on parantaa organisaation suorituskykyä kannustamalla yksilöitä parempiin suorituksiin. Suoritusperusteista palkitsemista voidaan toteuttaa lyhyen tai pitkän aikavälin kannustinjärjestelmillä, joista esimerkkejä näkyvissä

kuvassa 7. Myös kiinteän palkan korotukset tulisi perustua tehtävässä suoriutumiseen, ja kuten osaamiseen perustuvien meriittikorotusten osalta, suoriutumisen tulisi olla ollut erinomaisella tasolla jo pidemmän aikaa. Yleensä palkkahajonta on -20/+20 palkkamediaanista. Palkkapositioon vaikuttaa osaaminen, aiempi kokemus ja suoriutuminen tehtävässä. (Sistonen 2008, 190-192.) Palkkapositiota voidaan käyttää potentiaalien sitouttamisessa ja huomioida ryhmää paremmalla palkkapositiolla. Kuitenkin, kuten aiemmin todettiin, palkka ei ole sitouttavana tekijänä tehokas, mikäli taso on jo alun perin kilpailukykyisellä tasolla. On siksi tärkeä miettiä kuinka rahallisia kannustimia käytetään sitouttamisen keinona potentiaaleille.

Kuvassa (kuva 7) mainitut aineettomat palkitsemisen keinot ovat käytännössä kaikki perinteisesti tunnistettuja sitouttamisen keinoja. Oman työn arvostus, tehtävien haasteellisuus ja kiinnostavuus sekä osaamisen kehittämisen mahdollisuudet motivoivat yksilöitä. Organisaatiokulttuuri sekä positiivinen ja korjaava palaute syntyvät hyvästä johtamisesta. Organisaation maine, luottamus työnantajaan ja työnantajakuva syntyvät työntekijäkokemuksesta. Näitä kolmea aineettoman palkitsemisen ja sitouttamisen keinoa käsitellään omana kokonaisuutenaan tulevissa kappaleissa.

6.3. Oman työn arvostus ja kehittymismahdollisuudet

Henkilön on hankala olla innostunut työstä, jos sitä ei tunne kiinnostavaksi, omia arvoja vastaavaksi tai muulla tavoin motivoivaksi. Työn mielekkyyden ja sisäisen motivaation löytämiseksi tulee jokaisen tehdä töitä. Välillä pienetkin asiat saattavat vähentää motivaatiota. Henkilö ei voi olla jatkuvasti huippumotivoitunut, vaan tavoiteltava taso on kyetä tekemään työ riittävän hyvin, vaikka joutuisikin ajoittain haasteisiin työn mielekkyyden kanssa. Työn tarkoitus vaihtelee henkilöstä riippuen. Joku työskentelee ainoastaan saadakseen palkkaa, jotta voi elättää itsensä ja perheensä. Usein kuitenkin asiantuntijoiden kohdalla on erilainen tilanne; palkka ei välttämättä ole yhtä merkityksellinen, vaan työn kiinnostavuus ja haasteellisuus on ensisijaista kehittymismahdollisuuksien ohella. (Järvinen 2016). Kehittymisnäköymällä nähdään olevan ohjaava vaikutus henkilölle, ja se antaa motivaatiota kehittää itseään ja osaamistaan (Ranki 1999, 109). Tämän takia on tärkeä rakentaa yksilöille näkymää tulevaisuuden mahdollisuuksista, johon myös talent managementin keinoin tähdätään.

Oman osaamisen kehittyminen ja sitä kautta oman markkina-arvon varmistaminen on työntekijöille aikaisempaa tärkeämpää. Muuttuvissa tilanteissa ajan tasalla oleva osaaminen antaa mahdollisuuksia löytää uusia haasteita joko organisaation sisällä tai sen ulkopuolella. Tasapaino työntekijän odotusten kehityksen suhteen ja työnantajan tarpeiden välillä on edellytys toimivalle ja pitkäaikaiselle työsuhteelle. (Lankinen ym. 2004, 130.) Työn luonteella suhteessa yksilön osaamiseen on merkitys työntekijän sitoutumisen kannalta. Mikäli asiantuntija kokee, että työnvaatimukset eivät ole olemassa olevan osaamisen tasolla tehtävänkuvan tai työroolin näkökulmasta, lähtee asiantuntija herkästi etsimään haasteita muualta. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 119.)

Työnantajan vastuulla on antaa työntekijälle mahdollisuus kehittää itseään ja työtehtäväänsä. Työntekijän kannalta taas on tärkeää, että hänen odotuksensa on huomioitu kehittymismahdollisuuksissa organisaation sisällä. Avaintehtävissä toimiminen edellyttää monipuolista osaamista ja kykyä jatkuvaan uuden oppimiseen. Avainhenkilöinä toimivien urapolut ovatkin kehittyneet entistä voimakkaammin sarjaksi projektinomaisia tehtäväjaksoja. (Lankinen ym. 2004, 130-132.) Osaamisen kehittämisen tulee tukea organisaation tavoitteita (lue lisää luvusta 3.2.2 Organisaation osaamisen kehittäminen).

Yksilön tarpeista lähtevä kehittäminen voi olla keino sitouttaa tai varmistaa yksilön työmarkkinakelpoisuus. Tämä ei kuitenkaan lisää organisaation kilpailukykyä. (Viitala 2014.) Potentiaalien kehittämisessä tulee huomioida tämä ja varmistaa, että henkilöiden kehittäminen lähtee liikkeelle organisaation tarpeista, yksikön tarpeet myös huomioiden.

Rekrytointiin kiinnitetään herkästi usein huomiota vasta, kun se tulee ajankohtaiseksi, mutta parhaimpiin tuloksiin yrityksen tuloksen ja riskienhallinnan, sekä henkilöstön sitouttamisen näkökulmasta päästään miettimällä urapolkuja ja seuraajasuunnittelua etukäteen. Rekrytointi on parhaimmillaan mahdollistajana henkilöstön kehittymiselle, seuraajasuunnittelun toteuttamiselle ja urasuunnittelulle. (Hunt 2014, 66-67.) Kehittymismahdollisuuksia pystytään luomaan paremmin huomioimalla kehittämisen tarpeet henkilöstösuunnittelussa ja kaikissa rekrytoinneissa. Rekrytoinnin prosessi onkin tärkeä miettiä yhteen talent management -mallin kanssa. Tässä opinnäytetyössä rekrytoinnin kokonaisuus oli rajattu ulkopuolelle, mutta se osuus on järkevä miettiä yhteen mallin kanssa heti käyttöönoton jälkeen.

Asiantuntijaportaat on yksi keino luoda yrityksen sisällä näkymää urakehityksestä. Vastuu, osaaminen ja työtehtävät laajenevat portaita ylöspäin noustessa. (Ranki 1999, 109.) Osaamisprofiileja voidaan hyödyntää portaiden määrittelyssä ja kuvata sillä keinoin kuvata mitä osaamista eri portailla tulee olla. Asiantuntijaportaat ovat myös vaihtoehtoinen etenemistapa esimiehisytydelle ja johtajuudelle, joka ei kaikille ole soveltuva tai haluttava kehittymispolku. Asiantuntijaportaita luodessa on kuitenkin mietittävä tarkasti niiden sisältö. Portaat eivät voi perustua pelkkään nimikkeeseen, vaan osaaminen, vastuu, valta ja palkitseminen tulisi kulkea mukana. (Ranki 1999, 109.) Asiantuntijaportaiden hyödyntämistä talent management -mallissa on järkevä miettiä.

6.4. Henkilökohtainen kehityssuunnitelma

Henkilökohtaisella kehityssuunnitelmalla pyritään kehittämään yksilön osaamista organisaation lähtökohdista yksilön tarpeet huomioiden. Kehityssuunnitelma voi sisältää osia yksilöllisestä urasuunnittelusta ja yksilöllisestä osaamisen kehittämisestä, jotka tukevat toinen toisiaan. Kehityssuunnitelman teko lähtee tavoitteen määrittelystä, ja tavoitteeseen pääsemiseksi suunnitellaan soveltuva polku.

Kehittymissuunnitelma koostuu tyypillisesti erilaisista oppimisen keinoista (lue lisää kappaleesta 5.2. Osaamisen kehittämisen keinovalikoima). (Ranki 1999, 109.) Kehittymissuunnitelman toteutumista tulisi seurata säännöllisesti, sillä ohjauksella voidaan saavuttaa yksilön kehittämistarpeiden ja organisaation resurssitarpeiden näkökulmasta hyvä yhteensopivuus (Lankinen ym. 2004, 130-132).

Potentiaaleille rakennetaan tyypillisesti 2-3 vuoden henkilökohtainen kehittymissuunnitelma. Kehittymissuunnitelmaa laatiessa kannattaa huomioida se, että suurin osa oppimisesta tapahtuu tekemällä. Henkilökohtainen kehittymissuunnitelma on yksinkertaisimmillaan sivun mittainen yhteenveto siitä, mitä toimenpiteitä kehittymiseksi tehdään seuraavien vuosien aikana. Kehittymissuunnitelmassa kannattaa ottaa kantaa myös toimenpiteiden aikatauluun. Ulrichin ja Smallwoodin (Ulrich & Smallwood d.d, 3-5) esimerkissä kehittymissuunnitelma rakennetaan 50-30-20 periaatteella, jolloin 50 % kehittymissuunnitelmaan sovitusta tekemisestä on työssä oppimista erilaisia metodeja käyttämällä. Aiemmin kuvattiin 70-20-10 mallia, jossa 70 % oppimisesta tapahtuu tekemällä. Kumpikin vaihtoehto on mahdollinen, tärkeintä on kuitenkin varmistaa, että kehittymissuunnitelma sisältää suurimmaksi osin työssäoppimisen keinoja, joita täydennetään muilla oppimisen metodeilla. Lue lisää luvusta 5.2. Osaamisen kehittämisen keinovalikoima.

6.5. Työntekijäkokemus

Samat asiat, jotka vaikuttavat yrityksen maineen syntyyn, ovat edellytyksiä myös hyvän työnantajamaineen saavuttamiseksi (Great place to work 2016a). Alla oleva kuva (kuva 8, Työnantajamielikuvan tulevaisuus) yritysmaineesta kuluttajien keskuudesta ja sen linkityksestä työnantajamaineeseen kuvaa hyvin suuntaa, johon näkemys yhteyden voimakkuudesta on menossa. Jo pidempään vahvan työnantajamielikuvan on tunnistettu tukevan yrityksen mainetta ja lähitulevaisuudessa voidaan nähdä työnantajamaineen ja yritysmaineen muuttuvan hyvin samansuuntaisiksi.



Kuva 8. Työnantajamielikuvan tulevaisuus (Univsum 2016b)

Great place to work instituutin mukaan (Great place to work 2016a) työntekijät kokevat työskentelevänsä hyvässä työpaikassa, kun he luottavat organisaationsa johtoon, ovat ylpeitä siitä mitä tekevät ja nauttivat työtovereidensa kanssa työskentelystä. Yhtiön yrityskulttuuri, johtaminen ja henkilöstön vaikutusmahdollisuudet ovat suurena tekijänä luottamuksen luonnissa. Yrityksen taloudellinen vakaus ja menestys, ja se kuinka turvatuksi työpaikka koetaan, lisäävät luottamuksen tunnetta. Luottamus työsuhteen pysyvyyteen on pitkälti kokemuksellinen asia, johon vaikuttaa luottamus työnantajaan. Luottamus syntyy monesta osa-alueesta, joista hyvä johtaminen on tärkeä keino. Johtamisesta on kirjoitettu erikseen luvussa 5.1.

Työntekijöiden ylpeyteen työskennellä yrityksessä vaikuttaa muun muassa yrityksen myymät tuotteet tai palvelut, yrityksen kantama yhteiskuntavastuu ja toimintatapa. Myös aiemmin mainitulla hyvällä tai arvostetulla yrityskuvalla on vaikutus koettuun ylpeyteen ja on siksi tärkeä sitouttamisen keino. Arvostetuksi koetussa yrityksessä halutaan työskennellä pitkään. Työntekijöiden nauttimiseen työskennellä työkavereidensa kanssa voidaan vaikuttaa muun muassa yrityskulttuurilla ja johtamisella. (Great place to work 2016a.)

Tyytyväinen henkilöstö on motivoitunut tekemään työtänsä, sitoutuu yritykseen ja tekee parempaa tulosta. Tyytyväinen henkilöstö verrattuna tyytymättömään vaikuttaa tutkitusti positiivisesti koko yrityksen tulokseen ja pienentää vapaaehtoista vaihtuvuutta. (Great place to work 2016b.) Tämän vuoksi työnantajamielikuvaan ja henkilöstön tyytyväisyyteen, yhdellä sanalla kuvattuna työntekijäkokemukseen, on tärkeä panostaa yrityksen menestyksen varmistamiseksi.

Viestintätoimisto Pohjoisrannan tekemässä tutkimuksessa (Heinonen 2006, 30-31) yrityksen maine on jaoteltu kuuteen ulottuvuuteen;

- muutos- ja kehityskyky

- yrityskulttuuri ja johtaminen
- menestyminen
- julkinen kuva
- tuotteet ja palvelut
- yhteiskuntavastuu

Kun vertaa maineen kuutta ulottuvuutta ja Great place to workin kuvaamia työntekijöiden arvostuksia, on helppo nähdä yhteys niiden välillä. Yksilön kehittymismahdollisuudet sekä yrityksen muutoskyvykyys, yrityskulttuuri, johtaminen, ylpeys yrityksestä ja sen myymistä tuotteista ja palveluista ja vastuullinen toiminta ovat kaikki yhteisiä vaikuttimia sekä työntekijäkokemukselle, että yrityksen maineelle. Työntekijäkokemus ei siksi ole tärkeää vain henkilöstönäkökulmasta, vaan koko yrityksen menestyksen kannalta. Mielenkiintoinen ajatus on myös se, kumpi tulee ensin; hyvä työntekijäkokemus vai hyvä yritysmaine. Onko hyvä työntekijäkokemus edellytys hyvälle asiakaskokemukselle ja sitä kautta yrityksen menestykselle, vai edistääkö hyvä asiakaskokemus, ja sitä kautta yrityksen menestys, työntekijäkokemusta? Talent management on keino vaikuttaa kohdistetusti potentiaalien työntekijäkokemukseen.

7 PROJEKTIN SUUNNITTELU JA TOTEUTUS

7.1. Menetelmät

Opinnäytetyö toteutetaan toiminnallisena, jolloin toimeksiannon toteuttamista tarkastellaan suunnitteluvaiheesta lanseeraukseen ja jälkiarviointiin. Toiminnallisessa opinnäytetyössä opiskelija keskittyy käytännön ongelman ratkaisuun, joka on lähtöisin työelämän tarpeista. Toiminnallinen opinnäytetyö sisältää ammatillisen teoriapohjan, toiminnallisen osuuden sekä dokumentoinnin toiminnallisen osuuden toteuttamisesta. Työstä riippuen toiminnallisen osuuden tuloksena syntyy opas, aineisto tai jokin konkreettinen tuotos. (HAMK 2016.) Tämän opinnäytteen tuotoksena syntyy LähiTapiola ryhmän yhteinen Talent management -malli, joka lanseerataan yhtiöryhmässä opinnäytetyöprosessin aikana.

Toimintatutkimus on laadullisen tutkimuksen lähestymistapa, jossa tutkija osallistuu tutkittavana olevan kohteen arkeen ja pyrkii yhdessä muiden kanssa ratkaisemaan ratkaistavaksi esitetyt ongelmat. Tarkoituksena on tutkia ongelman ilmentymistä, syntymistä ja toiminnalla saadun tiedon ja kehitettyjen ratkaisuvaihtoehtojen avulla ratkaista ongelma tavalla, joka auttaa päämäärään pääsemisessä. (Grönfors 69.) Toimintatutkimuksen painopisteenä on saada ratkaisu tai täsmällistä tietoa tiettyä tilannetta varten, eikä niinkään luoda yleispätevää tietoa (Ekatuo 2014).

Prosessin kannalta tärkeimmät sidosryhmät ovat tulevat tunnistetut potentiaalit ja seuraajaehdokkaat, lähiesimiehet, johto sekä yhtiöiden henkilöstövastaavat. Lähiesimiesten ja henkilöstövastaavien intressinä on sitouttaa hyvät työntekijät organisaatioon ja kehittää toimintaa. Johdon ja henkilöstövastaavien asialistalla on tämän lisäksi varmistaa strategian

toteutuminen pitkällä aikatahtaimella ja vähentää henkilöstöriskejä. Tunnistettujen potentiaalien tahtotilaa on mahdoton selvittää prosessin alkuvaiheessa, sillä ryhmää ei ole tunnistettu tai valittu. Muiden sidosryhmien osalta odotuksia ja tahtotilaa on tärkeä selvittää prosessin aluksi ja aikana.

Opinnäytetyön tiedonkeruumenetelminä on syvähaastattelu, ryhmähaastattelu sekä dokumenttiaineisto. Syvähaastattelussa haastattelijalla on mielessä muutama pääaihe, jonka avulla keskustelun kulkua ohjataan. Syvähaastattelun tarkoituksena on saada haastateltavan käsitys aiheesta esille. (Ekatuo 2014.) Prosessin aluksi tietoa tahtotilasta ja odotuksista hankitaan syvähaastattelemalla LähiTapiola ryhmän henkilöstöjohtajaa. Myös rajauksista työlle, kuten käytössä olevista henkilöresursseista ja budjetista työn toteuttamiselle saadaan lisätietoja kyseisen haastattelun avulla.

Ryhmähaastattelu on ryhmäkeskustelu, jolla on tietty tarkoitus. Ryhmähaastattelun tarkoituksena on luoda yhteinen keskustelu kohderyhmän kesken, jonka koko tyypillisesti vaihtelee 6-8 hengen välillä. Ryhmähaastattelun tavoite on kuulla mitä henkilöt ajattelevat, tuntevat tai tietävät tietystä aihepiiristä. Ryhmähaastattelun tulos poikkeaa ryhmädynamiikan vuoksi yksilöhaastattelun tuloksesta. (Ekatuo 2014.) Johdon, lähiesimiesten ja yhtiöiden henkilöstöasioista vastaavien tahtotilaa, tarpeita ja toiveita selvitetään ryhmähaastattelun avulla. Ryhmähaastattelut toteutetaan työpajoina prosessin alussa ja loppuvaiheilla ja lisäksi johdon tahtotilaa varmistetaan päätöksentekofoorumeilla prosessin kestäessä.

Dokumenttiaineisto on tiedonkeruumenetelmä, jossa paneudutaan aihealueesta kirjoitettuun tietoon, historialliseen taustaan tai kehityskulkuun. Dokumenttiaineiston hyödyntäminen on järkevää silloin kun kyselyin ja haastatteluin tutkiminen olisi liian kallista tai aikaa vievää. Aineistoon tutustumisen riskinä on se, että ei pääse kirjoittajan ajatusmaailmaan kiinni. Tällöin osa ideoista ja ajatuksista saattaa hukkuu tai mahdollisuus väärinymmärryksiin on myös olemassa. (Ekatuo 2014.) LähiTapiolan edeltäjäyhtiöissä on ollut käytössä avainhenkilöjärjestelmiä, joita ei kuitenkaan haluta sellaisenaan käyttää. Aiemmissa malleissa on ollut toimivia osia, joita halutaan hyödyntää LähiTapiolan uudessa talent management –mallissa. Näistä olemassa olevista materiaaleista kerätään tietoa aiempien toimintamallien ymmärtämiseksi ja hyödyntämiseksi.

Kvalitatiivista aineistoa analysoidaan tyypillisesti joko keskittyen sisältöön tai ilmaisuun ja kielenkäyttöön, mikä vaikuttaa tarpeeseen litteroida haastattelutietoa. Analyysi tarkoittaa käytännössä materiaalin huolellista lukemista, saadun materiaalin jäsentelyä pohdintaa ja havainnointia. Materiaali voidaan jäsentää esimerkiksi teemoittamalla, koodaamalla tai tyypittelemällä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Opinnäytetyöprosessissa eri tiedonkeruumenetelmin kerättyä dataa analysoitiin keskittymällä saadun tiedon sisältöön. Haastatteludataa ei litteroitu tarkasti, sillä pääpaino analyysissä oli nimenomaan tiedon sisällössä sanamuotojen sijaan. Kerättyä dataa päätettiin teemoittaa miellekartan avulla. Miellekarttaa hyödyntämällä ja jalostamalla

varsinainen LähiTapiolan talent management –malli alkoi muodostua. Tulevissa kappaleissa kuvataan tarkemmin opinnäytetyöprosessia.

7.2. Valmistelu

Toimeksianto toteuttaa ryhmän yhteinen talent management –malli annettiin aluksi melko ylätasolla ja ensimmäinen tehtävä oli tarkentaa tahtotilaa ja toimeksiantoa yhteistyössä johdon kanssa. Tämä toteutettiin haastattelemalla LähiTapiola ryhmän henkilöstöjohtaja Sari Kuusela. Haastattelussa käytiin läpi talent management -mallin luomisen;

- tahtotila
- tavoitteet
- rajaukset
- suunnitteluun käytettävissä olevat resurssit (aika, kustannus, henkilöt)
- ylläpitoon käytettävissä oleva resurssit (aika, kustannus, henkilöt)
- prosessin etenemisen tarkastuspisteet (hyväksynät)
- aikataulu.

Kyseisen haastattelun sisältöön viitataan useissa kohdissa opinnäytetyötä.

Toimeksiannon selkiyttämisen jälkeen oli seuraavana vaiheena arvioida realistista aikataulua toimeksiannon toteuttamiseksi. Aikatauluun vaikuttivat muut samanaikaisesti käynnissä olevat projektit ja käytettävissä olevat henkilöresurssit. Lisäksi aikataulu tulisi saada toimimaan yhdessä vuosikellon mukaisten tekemisten kanssa. Johto painotti erityisesti sitä, että talent management on osa sitä mitä muutoinkin tehdään vuoden aikana. LähiTapiolassa kehityskeskustelut on tyypillisesti käyty tammi-helmikuussa ja tätä aikataulua haluttiin noudattaa myös vuonna 2017. Mallin valmistuminen tahdottiin linkittää kehityskeskusteluiden yhteyteen, jotta se on luontevana osana vuosittaista keskustelua henkilön osaamiseen, odotuksiin ja kehittämistavoitteisiin liittyen. (Kuusela 2016.)

Talent management –mallia suunniteltaessa, havaittiin sen työstämisen koostuvan kolmesta vaiheesta; valmistelusta, sekä seuraavaksi kuvatuista suunnittelusta ja toteutuksesta. Mallin tekemiseen liittyvät tehtävät kerättiin yhteen ja muodostettiin aikataulu tekemiselle resursoinnin ja realistisen aikataulun varmistamiseksi. Alla olevassa taulukossa (taulukko 1, Kehittämistehtävän etenemissuunnitelma) on lista tehtävistä aikatauluineen, jossa kuvataan projektin kokonaisuus ylätasoin tehtäviin jaettuna. Tulevissa kappaleissa tutustutaan tarkemmin mainittuihin vaiheisiin ja tehtäviin.

VALMISTELU	
Tahtotilan selkiyttäminen, haastattelu	kesäkuu 2016

Prosessin suunnittelu	kesäkuu 2016
SUUNNITTELU	
Tiedon kerääminen * olemassa oleviin materiaaleihin tutustuminen * kirjallisuuteen tutustuminen	kesä-lokakuu 2016
Miellekartta	kesäkuu 2016
Työpaja HR-vastaavat	kesäkuu 2016
Materiaalin työstön aloittaminen	kesäkuu 2016
Ensimmäinen suuntaa antava materiaali valmis	elokuu 2016
Suunnan varmistaminen johdolta	elokuu 2016
Lanseeraussuunnitelma	lokakuu 2016
Suunnan varmistaminen johdolta	lokakuu 2016
Työpaja esimiehet ja HR-vastaavat	marraskuu 2016
Mahdolliset korjaukset	joulukuu 2016
Lopulliset materiaalit valmiina * Lanseerausmateriaalin viimeistely *Esimiesten työkalujen viimeistely *Pysyväisohjeistuksen teko	joulukuu 2016
Johdon hyväksyntä	joulukuu 2016
TOTEUTUS	
HR-vastaavien perehdytys	joulukuu 2016
Esimiesten koulutus	tammikuu 2017
HR-vastaavien kyselytunti	tammikuu 2017
<i>Uudistettu kehityskeskustelu*</i>	<i>tammi-helmikuu 2017</i>
<i>Potentiaalien tunnistaminen*</i>	<i>helmikuu 2017</i>
<i>Potentiaalien nimeäminen*</i>	<i>maaliskuu 2017</i>
<i>Kehityssuunnitelmat *</i>	<i>huhtikuu 2017</i>

Taulukko 1. Kehittämistehtävän etenemissuunnitelma

7.3. Suunnittelu

Kuten todettu, LähiTapiolan edeltäjäyhtiöissä on aiemmin ollut käytössä erilaisia avainhenkilöjärjestelmiä. Näiden ohjelmien materiaalit käytiin läpi ja niiden soveltuvuutta suhteessa nykytilanteeseen arvioitiin. Materiaaleihin perehtymisen jälkeen vanhojen materiaalien todettiin olevan nykyiseen tahtotilaan nähden vanhentuneita. Näistä materiaaleista on mahdollista hyödyntää kuitenkin tiettyjä ajatuksia ja oppeja. Tästä johtuen aiheesta kirjoitettu kirjallisuus ja tutkimustieto ovat tärkeässä roolissa uutta mallia suunniteltaessa. Tarkoituksena oli hakea voimakasta uudistumista sisältöön. Seuraavana vaiheena oli tutustua aiheesta kirjoitettuun tietoon laajasti ja pyrkiä rakentamaan käsitystä aihealueesta kokonaisuutena. Teoriatiedon hankkiminen ja samalla varsinaisen opinnäytetyön teoriaosuuden kirjoittaminen jatkui yhdenaikaisesti mallin työstämisen kanssa.

LähiTapiolan talent management -mallia ryhdyttiin rakentamaan kasaamalla yhteen aihioita teorian tiedon ja jo käytössä olevien käytäntöjen perusteella. Tämän informaation perusteella rakennettiin miellekartta kokonaisuudesta. Yhtiöiden henkilöstöasioista vastaaville järjestettiin ensimmäinen työpaja, jossa miellekarttaa käydään läpi. Työpajaan kutsuttiin rajatusti HR-vastaavia (4hlö), jotta keskustelu oli sujuvaa. Työpajassa käytiin läpi miellekarttaa ja jokaisella oli mahdollisuus tuoda mukaan näkemyksensä kokonaisuudesta ja asioista, jotka mallissa tulisi huomioida. Työpajan perusteella rakentui ensimmäinen versio talent management –mallin kokonaiskuvasta. Koko opinnäytetyöprosessin ajan päivittynyt, viimeistelty kokonaiskuva, jota ensimmäisessä työpajassa aloitettiin, esitellään liitteessä 1. Tämän kokonaiskuvan avulla lähdettiin työstämään myös opinnäytetyön sisällön rakennetta. Kokonaiskuvaa ja sisällysluetteloa vertaamalla oli helppo havaita ne kohdat, joista teorian tietoa oli tarpeen hankkia lisää ja teorian tietoon tutustumalla havaita mallista puuttuvat osat. Tässä kohtaa oli helppo huomata kuinka opinnäytetyöprosessi tuki varsinaista käytännön työn tekemistä.

Kokonaiskuvan avulla työstettiin teoriaosuutta, kuten edellä mainittiin, ja samanaikaisesti lähdettiin suunnittelemaan varsinaista talent management –mallia LähiTapiolaan. Työskentelytavaksi valikoitui lähteä työstämään varsinaista esitysmateriaalia, sillä sitä kautta on helppo miettiä mitä aiheesta pitäisi kertoa henkilölle, joka kuulee asiasta ensimmäisen kerran. Samalla on mahdollista arvioida, mitä tukimateriaalia esimies tarvitsee prosessin erivaiheissa toteutuksen tueksi.

Ensimmäinen versio kokonaisuudesta ja etenemissuunnitelma valmistui elokuussa 2016 ja sille haettiin hyväksyntää HR toimintaa yhtiöryhmässä ohjaavalta taholta. Tämä ohjausryhmä antoi työlle näkemyksensä ja varmisti työn olevan yhtiön strategiaa ja toisaalta myös käytännön tekemistä tukeva. Lisäksi ohjausryhmä varmensi osaltaan, että malli on soveltuva koko ryhmälle.

Ohjausryhmän kommentit huomioiden jatkettiin materiaalin työstöä. Tässä vaiheessa kokonaisuus alkoi hahmottua melko selkeästi. LähiTapiolan talent management -malli voitiin jaotella kolmeen osaan; potentiaalisuuden tunnistamiseen ja nimeämiseen, potentiaalien kehittämiseen sekä potentiaalien sitouttamiseen. Mallia suunniteltaessa varmistettiin, että jokainen vaihe pystyttiin selkeästi ohjeistamaan ja varmistamaan tuki esimiehille ja johdolle prosessin toteuttamisessa. Tukimateriaalia tuotettiin ja toimenpiteitä suunniteltiin ja seuraavat materiaalit valmistuivat:

- kriteerit potentiaalisuuden tunnistamiseen
- ohjeistus potentiaalien nimeämiseen
- ohjeistus potentiaalien kehittämiseen
- tukitoimenpiteet esimiehille kehittämisen tueksi
- tukitoimenpiteet esimiehille sitouttamisen tueksi.

Lokakuussa talent management -malli oli uudelleen ohjausryhmän arvioitavana ja suuntaa arvioitiin jälleen. Saadut kommentit huomioitiin työstön jatkossa ja lanseeraussuunnitelma toteutettiin ohjausryhmän kommenttien perusteella.

Mallin soveltuvuus eri yhtiöihin ja yksiköihin oli tärkeää, sillä yhtiöryhmään haluttiin luoda yhteinen malli ja edellytyksenä onnistuneelle käyttönotolle oli mallin hyödynnettävyys. Marraskuussa järjestettiin työpaja, johon osallistui esimiehiä eri yhtiöistä ja toiminnoista sekä muutama yhtiöiden henkilöstöasioista vastaava. Opinnäytetyön teoriaosuus oli lähes valmis ennen tätä. Työpajan tarkoituksena oli varmistaa mallin toimivuus erikokoisille yhtiöille ja erilaisille toiminnoille. Tälläkin kertaa osallistujajoukko pidettiin pienenä, jotta yhteinen keskustelu oli mahdollista. Työpajassa käytiin läpi mallin jo valmiina olevat materiaalit ja käytiin keskustellen läpi prosessia. Saadut kommentit hyödynnettiin mallin viimeistelyssä. Ihannetilanteessa työpajoja olisi ollut useampia prosessin aikana, mutta käytännön aikatauluhaasteiden vuoksi työpajoja oli kaksi, yksi kesäkuussa projektia käynnistettäessä ja edellä mainittu marraskuussa suuntaa varmistettaessa.

Suunnitteluvaiheen päätteeksi mallin lanseerausmateriaali, työkalut ja pysyväisohjeistus käytiin läpi valitun kohderyhmän kanssa (muutama esimies ja henkilöstöasioista vastaavia henkilöitä). Läpikäynnin tarkoituksena oli varmistaa, että kaikki materiaalit ovat selkeitä sekä ymmärrettäviä ja virheettömiä ulkoasultaan. Hyväksyntä kokonaisuudelle saatiin yhtiöryhmän henkilöstöjohtajalta, jonka jälkeen saatiin lupa siirtyä lanseerausvaiheeseen

7.4. Toteutus

Suunnitteluvaiheen jälkeen alkoi lanseerausvaihe, jonka onnistuminen pitkälti määritteli koko prosessin onnistumisen. Lanseeraussuunnitelma oli tehty etukäteen (taulukko 1) ja mietitty yhteen vuosikellon mukaisten toimien kanssa. Lanseerauksen kannalta tärkeimmät kohderyhmät olivat yhtiöiden henkilöstöasioista vastaavat, sekä johto ja esimiehet. Yhtiöiden HR-vastaaville pidettiin oma lanseeraustilaisuus joulukuussa. Tämän ryhmän vastuulla oli varmistaa läpivienti yhtiökohtaisesti, joten lanseerauksen tuli olla hyvissä ajoin ennen esimiehille järjestettäviä tilaisuuksia. Varsinaisen mallin esittelyn lisäksi HR-vastaavien kanssa keskityttiin prosessin läpiviemiseen ja yhtenäisen toimintamallin varmistamiseen. HR-vastaavat ohjeistettiin läpikäymään yhtiökohtainen toimintatapa vastuuyhtiön johdon kanssa. Yhdessä johdon kanssa HR-vastaavat varmistivat prosessin, tunnistettavien potentiaalien määrän ja mahdolliset yhtiökohtaiset erityispiirteet.

Talent management -mallin kanssa samanaikaisesti lanseerattiin uudistetut osaamisprofiilit sekä päivitetty LähiTapiolan esimiehen ja työntekijän välinen keskustelukäytäntö. Nämä kolme osaamisen johtamisen työkalua nähtiin tärkeänä lanseerata yhdenaikaisesti, jotta niiden voimakas linkitys keskenään nähtäisiin mahdollisimman selkeästi. Työkalujen nähtiin muodostavan kokonaisuus, jonka osat tukevat toisiaan. Lanseerauksen yhdistämisen haittapuolena oli informaation suuri määrä. Samanaikaisesti tapahtui muutoksia useassa vaiheessa osaamisen johtamisen prosessia, joten lanseerauksen kokonaisuus ja eteneminen tuli pyrkiä pitämään mahdollisimman selkeänä. Koulutuksessa käytetty materiaali on esitelty

liitteessä 4. Tästä materiaalipaketista on poistettu kokonaan osaamisprofiiileja ja keskustelumallia koskeva osuus, koska se rajattiin tämän opinnäytetyön ulkopuolelle.

Lanseerauksen toteutustapaa pohdittiin tehokkuuden ja toisaalta vaikuttavuuden näkökulmasta. Videokoulutusten etuna on paikkakuntariippumattomuus, tehokkuus ja mahdollisuus saada kaikki henkilöt samanaikaisesti paikalle. Haasteena puolestaan on kuuntelijoiden aktivoiminen koulutuksen aikana. (Suomen videokoulutus 2016, 5-7.) Koska tarve oli käydä uudet työkalut läpi koko esimiesryhmän kanssa läpi (noin 350 henkilöä), päädyttiin lanseeraus järjestämään videokoulutuksena, jotta kaikkien ryhmän, ympäri Suomen istuvien, esimiesten oli mahdollista osallistua tilaisuuteen samanaikaisesti ja kustannustehokkaasti. Tilaisuuksia järjestettiin kaksi perättäisinä viikkoina, jolla pyrittiin varmistamaan, että mahdollisimman moni pääsi paikalle. Lisäksi koulutus tallennettiin ja toimitettiin esimiehille, jotka eivät päässeet osallistumaan koulutustilaisuuteen.

Koulutustilaisuus on hyvä pyrkiä suunnittelemaan niin, että osallistujia voitaisiin osallistaa ja aktivoida. Hyviä keinoja aktivointiin ovat muun muassa ennakotehtävät, esittelyt, parikeskustelut, kyselyt, tietovisat, sosiaalisen median kanavien käyttö kommentoinnissa ja pikaviestit. (Suomen videokoulutus 2016, 46-47.) Talent management –mallin lanseerauksessa osallistujille päätettiin aktivoinnin ja osallistamisen edistämiseksi antaa mahdollisuus kommentoida chatin kautta esityksen aikana. Jokaisen työkalun jälkeen puheenvuorojen käyttämiseen varattiin erikseen aikaa ja samanaikaisesti osallistujille annettiin mahdollisuus chatin lisäksi esittää kysymyksiä ja kommentteja nimettömänä whiteboardin avulla. Koulutuksen loppuvaiheessa pidettiin kysely työkalujen koetusta toimivuudesta.

Lanseerauksen jälkeen toteutusvuoro oli esimiehillä, jotka annetun ohjeistuksen mukaisesti lähtivät käymään kehityskeskusteluja ja arvioimaan henkilöstön osaamista ja suoriutumista. Kehityskeskustelun jälkeen potentiaalisuuden arviointi toteutettiin lanseerauksessa läpikäydyn ohjeistuksen mukaisesti. Lanseerauksen yhteydessä yhtiöiden HR-vastaavat vahvistivat yhtiökohtaisen toimintamallin ja antoivat lisäksi ohjeistuksen mahdollisista yhtiökohtaisista erityispiirteistä yhteisen toimintamallin lisäksi.

Esimiesten tueksi tehtiin työkalu potentiaalisuuden tunnistamiseen. Työkalu esitellään liitteessä 2. Potentiaalien nimeämiseen suunniteltiin erillinen prosessi, joka läpikäytiin esimiesten kanssa lanseerauksessa. Nimetyille potentiaaleille ja seuraajaehdokkaille tullaan tekemään kehityskeskustelussa toteutetun kehityssuunnitelman lisäksi potentiaalin tarkennettu kehityssuunnitelma. Tätä varten esimiehille kehitettiin erillinen työkalu Potentiaalin tarkennettu kehityssuunnitelma, joka esitellään liitteessä 3. Kehityssuunnitelmat tullaan palauttamaan huhtikuun loppuun mennessä keskitettyyn henkilöstöpalveluun, jossa tullaan arvioimaan tarpeelliset jatkotoimenpiteet valitun ryhmän kehittymisen tukemiseksi.

Opinnäytetyön prosessi päättyi lanseeraukseen, mutta suurin osa käytännön työstä käynnistyy vasta lanseerauksen jälkeen. Suunnitelmaan (taulukko 1) on merkitty kursivilla lanseerauksen jälkeen tapahtuvat merkittävimmät toimenpiteet ja päivämäärät.

7.5. Toiminnallisen opinnäytetyöprosessin arviointi

Toiminnallinen opinnäytetyön toteutettiin noin 9 kuukauden aikana. Tämä aika kului toimeksiannon saamisesta lanseeraukseen ja opinnäytetyön viimeistelyyn. Prosessin aikana oli jaksoja jolloin sekä opinnäytteeseen kerätyn teoriaosuuden osalta että LähiTapiolalle tuotetun osuuden osalta tehtiin työtä hyvin tiiviisti ja toisaalta jaksoja jolloin kumpikin osuus oli pysähdyksissä. Kokonaisuutena toteutus kuitenkin pysyi aikataulussa. Tehokkaimmin prosessin saisi vietyä läpi niin, että pidempiä taukoja tekemiseen ei tulisi kummankaan tuotoksen osalta. Parhaiten työ edistyi niissä kohdissa, jolloin teoriaosuutta ja LähiTapiolan tuotoksen osuutta pystyi työstämään samanaikaisesti. Ihannetilanteessa opinnäytetyöprosessi olisi toteutettu tiiviimmässä ajanjaksossa, jolloin pidempiä taukoja ei pääsisi syntymään ja työnteko olisi mahdollisimman tehokasta.

Toimeksiannon tavoitteena oli lanseerata LähiTapiola ryhmässä yhteinen talent management -malli, joka lanseerattiin aikataulun mukaisesti tammikuussa 2017. Tässä mielessä opinnäytetyöprosessia voidaan pitää hyvin onnistuneena, sillä tähän tavoitteeseen päästiin odotetulla tapaa. Mallin odotettiin toimivan kaikenkokoisille yhtiöille. Useampi työpaja sidosryhmien kanssa olisi ollut hyvä sitouttamisen ja toimivuuden varmistamisen kannalta. Aikatauluhaasteista johtuen työpajoja oli kaksi.

Mallin käytännön toimivuus, hyödynnettävyys ja soveltuvuus ryhmän eri yhtiöille toteutumisesta oli melko vaikea todentaa lanseeraushetkellä, minkä vuoksi arviointi tämän osalta jää myöhempään ajankohtaan. Mallin odotettiin edistävän osaamista strategian edellyttämällä tapaa. Myös tämän, kuten vaikuttavuuden muutenkin, arviointi jää myöhempään ajankohtaan.

Malli toi uutena LähiTapiolan potentiaalisuuden määritelmän, sekä yhtenäisen tavan tunnistaa potentiaalisuutta. Lisäksi julkaistu malli keräsi yhteen ne työkalut, joita LähiTapiola ryhmässä on mahdollista käyttää henkilöstön osaamisen kehittämiseksi ja sitouttamiseksi. Malli selkiytti prosessia tunnistaa, kehittää ja sitouttaa potentiaaleja. Myös tältä osin malli vastasi toimeksiantoon.

Mallin lanseerauksen mukana ei otettu käyttöön uusia osaamisen kehittämisen tai sitouttamisen keinoja jo käytössä olevien tapojen rinnalle. Tähän ratkaisuun päädyttiin siitä syystä, että LähiTapiolassa oli jo mallin käyttöönoton hetkellä laaja keinovalikoima käytössä. Uusien keinojen avulla ei nähty olevan merkittävää lisähyötyä. Talent management –mallin lanseerauksen yhtenä tavoitteena nähtiin olevan nostaa esiin käytössä olevat keinot ja edistää niiden hyödyntämistä. Olemassa olevia keinoja hyödyntämällä nähtiin olevan mahdollista päästä hyvään lopputulokseen potentiaalien osaamisen kehittämisessä ja sitouttamisen edistämässä.

Välitön palaute lanseerauksesta oli se, että 65% osallistujista piti työkaluja hyödyllisenä ja koki olevansa valmis hyödyntämään niitä välittömästi, 30% koki kaipaavansa lisätietoja ja 5% oli sitä mieltä, että esitellyt työkalut eivät vastanneet tarpeita. Palautteesta tulee huomioida, että palaute annettiin kaikista samanaikaisesti lanseeratuista osaamisen johtamisen työvälineistä, ei pelkästään talent management -mallista. Ryhmän yhteisen lanseerauksen jälkeen todettiin, että prosessin läpiviemiseksi kaikissa yhtiöissä vaaditaan erillinen yhtiökohtainen läpiviennin varmistus paikallisen johdon ja henkilöstövastaavan tukemana.

Haastattelemalla saatujen kommenttien perusteella osa lähiesimiehistä toivoisi uusia työkaluja osaamisen kehittämisen tueksi. Potentiaaliksi tai seuraajaehdokkaille tunnistetuille toivotaan yhteistä valmennusohjelmaa, jonka avulla osaamista voitaisiin kehittää toivottuun suuntaan. Erillisen valmennusohjelman toteuttamisen harkitseminen jää myöhempään ajankohtaan.

Prosessin vaikuttavuutta oli mahdoton arvioida välittömästi lanseerauksen jälkeen. Jatkotyönä voisi olla esimerkiksi noin vuoden jälkeen lanseerauksesta arvioida prosessin toimivuutta tarkastelemalla muun muassa seuraavia asioita;

- potentiaalien nimeämisen toteuttaminen ja seuranta
- kehittämissuunnitelmien teko ja onko niiden mukainen toiminta käynnissä
- potentiaaliksi tunnistettujen ryhmän vaihtuvuus suhteessa tyypilliseen vaihtuvuuteen

8 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Talent management on tällä hetkellä hyvin ajankohtainen keskustelun aihe monissa Suomessa toimivissa yhtiöissä. Pidempään jatkuneen hitaamman vaihtuvuuden tilaan on odotettavissa muutoksia talouden piristyessä. Lisäksi eläköityminen kiihtyy ja odotettavissa on tulevana vuosina pulaa osaajista. Varsinkin nuoremmat työntekijät myös kysyvät potentiaaleille suunnattujen ohjelmien ja urasuunnittelun perään. Tarve uudistaa talent management -mallia oli selkeästi tarpeen myös LähiTapiolassa.

Talent management aiheena aiheuttaa mielipiteitä puolesta ja vastaan. Suurimpana hyötynä voidaan pitää mahdollisuutta kehittää tehostetusti todennäköisten tulevaisuuden avainhenkilöiden osaamista ja sitouttaa heidät organisaatioon. Tällä pyritään varmistamaan organisaation toiminnan jatkuvuutta pitkällä tähtäimellä. Toisaalta talent management voidaan kokea myös suosimisena tai salakerhona, varsinkin jos viestinnässä epäonnistutaan. Tärkeää onkin sen vuoksi varmistaa, että kaikilla sidosryhmillä; johdolla, esimiehillä ja työntekijöillä on käsitys siitä, mitä talent managementin keinoin pyritään saavuttamaan. Myös potentiaaliksi tunnistamisen kriteereistä on tärkeä puhua avoimesti. Viestintä talent management aihealueen ympärillä onkin tärkeä suunnitella tarkoin.

Toteutetun toimeksiannon tavoitteena on keskittyä jo ryhmässä työskentelevien henkilöiden potentiaalisuuden johtamiseen. Talent management kokonaisuutena sisältää muitakin osioita. Ulrichin potentiaalisuuden resepti nostaa käsiteltyjen aihealueiden lisäksi esiin potentiaalisuuden ostamisen ja lainaamisen. Jatkotyönä on tärkeä varmistaa, että prosessit organisaatioon ulkopuolelta hankittavan potentiaalien saamiseksi on kunnossa ja tavat hyödyntää esimerkiksi konsultteja oman organisaation osaamisen kehittämiseksi ovat ajan tasalla. Näiden mainittujen osuuksien tulisi linkittyä voimakkaasti nyt luotuun talent management -malliin.

Talent management -malli toteutetaan yhtiönäkökulmasta ajateltuna. Jotta talent management ajattelu menee läpi linjan, on jatkotyönä tärkeä huolehtia, että prosessit yhtiöryhmätason seuraajasuunnittelulle otetaan työn alle mahdollisimman pian.

Talent management –mallin arviointi ja kehittämistoimenpiteet on tarpeen tarkastella käyttöönoton jälkeen. Käyttökokemusten perusteella mallia tulee kehittää vastaamaan paremmin tarpeita. Myös käytettävyyttä voidaan parantaa selvittämällä johdon, esimiesten ja henkilöstöasioista vastaavien kokemuksia prosessista. Potentiaalien näkemykset sopivimmasta osaamisen kehittämisen ja sitouttamisen keinoista on tärkeä selvittää ja kehittää mallia sen tiedon perusteella.

Potentiaaliksi tunnistamisessa tulee varmistaa yhdenmukainen ja tasalaatuinen toimintatapa. Arvioinnissa tulisi olla mukana useampia tahoja, jotta voidaan varmistua että yksittäisen henkilön näkemys ei liikaa korostuisi arvioinnissa. Myös ennalta määriteltyjen kriteerien huolellinen läpikäynti arviointia tekevien henkilöiden kanssa on tärkeää, jotta varmistutaan siitä, että arvioidaan samoja asioita jokaisen henkilön kohdalla. Potentiaalisuuden tunnistaminen ei ole yksiselitteistä ja monien asioiden summa vaikuttaa tunnistamisen jälkeen siihen, kehittykö henkilö siihen suuntaan mitä häneltä odotetaan.

Koko yhtiön henkilöstöä on tarpeen kehittää strategisten osaamisten osalta. Talent management on yksi keino edistää organisaation osaamista, mutta se ei vähennä tarvetta koko henkilöstön osaamisen kehittämiseksi. Voimakkaan muutoksen hetkellä osaamisen kehittymisen varmistaminen on erittäin tärkeää. Muutoksesta ja muuttuvista osaamisvaateista puhuminen säännönmukaisesti on tarpeen. Esimiehen ja työntekijän välinen keskustelu aiheesta tulisi varmistaa. Kehityskeskustelun ja muiden esimiesten ja alaisten välillä käytävien keskustelujen sisällössä tulisi aiempaa voimakkaan huomioida muutoksesta ja osaamisvaateista puhuminen. LähiTapiolassa samanaikaisesti talent management -mallin luonnin kanssa, myös esimiesten ja työntekijöiden välisiä keskustelumalleja päädyttiin kehittämään mikä organisaation tukee osaamisen johtamista.

Oppiminen tapahtuu tekemällä ja siksi tunnistetuille potentiaaleille kehittymissuunnitelmaa luodessa, on tärkeä huomioida 10-20-70 malli. Mallin lanseerausvaiheessa ja pysyväisohjeistuksessa on tärkeää ohjeistaa esimiehille, että osaamisen kehittymisen varmistamiseksi tulee käyttää

erilaisia osaamisen kehittämisen keinoja, joista suurimman osa tulisi olla työhön sidottuja. Osaamisen kehittämistä ei voida ulkoistaa työarjen ulkopuolelle. Esimiehen ja henkilön kummankin tulee olla sitoutuneita talent management –mallin noudattamiseen, jotta lopputulos on toivotunlainen.

Tarpeet yksilön kehittämiselle lähtevät aina yhtiön strategian ja tulevaisuuden näkymien ohjaamista tarpeista. Yksilön omat odotukset suhteessa yhtiön tarpeisiin saattavat olla epäsuhdassa kehittymisen suuntaan liittyen. Perinteinen ajatus urakehityksestä on vertikaalinen. Tulevaisuudessa kuitenkin on todennäköisesti vähemmän esimiestehtäviä kuin nykyään. Tästä johtuen tarpeena voi olla kehittää laaja-alaista asiantuntijuutta ja asioiden johtamista ihmisten johtamisen sijaan. Yksilön ajatukset urakehityksestä saattavat olla erilaiset kuin mitä yhtiön tarve on. Tällöin joudutaan käymään keskustelua siitä, mikä on mahdollista ja mikä ei. Tavoitteena on löytää yhteinen näkemys siitä mihin suuntaan lähdetään. Aina tämä ei kuitenkaan ole yksinkertaista.

Potentiaalien sitoutuminen organisaatioon on avainasemassa. Sitoutuminen lähtee aina henkilöstä itsestään ja yksilöillä on hyvin erilaisia odotuksia työstä ja työelämästä. Yksilön sitouttaminen on käytännössä mahdotonta, mutta yksilön halua sitoutua yhtiöön voidaan edistää sitouttamisen keinoilla. Henkilöiltä itseltään on tärkeä kysyä, mikä heidät saa sitoutumaan. Talent management mallin kehittämiseksi jatkotyönä olisi hyvä selvittää potentiaalien arvostuksia työelämässä. Tällöin olisi mahdollista kehittää edelleen sitouttamisen keinoja.

Talent management -mallin riskinä voi olla se, että odotusten luomisen jälkeen ei tapahdukaan mitään. Potentiaaliksi tai seuraajaehdokkaaksi tunnistaminen luo odotuksen siitä, että jotain tapahtuu. Kuitenkin esimerkiksi esimiehen kiireellisen aikataulun tai muuttuvan toimintaympäristön seurauksena voi syntyä tilanteita, joissa tehdyt kehityssuunnitelmat eivät toteudu sovitulla tavalla. Tämä voi aiheuttaa pettymyksen työntekijässä, jolloin sitouttavaksi toimenpiteeksi suunnitellut asiat kääntyvät itseään vastaan. Koko prosessin aikana on tämän riskin minimoimiseksi otettava huomioon realistiset käytettävissä olevat resurssit. Tunnistettujen potentiaalien ja seuraajaehdokkaiden määrän tulee olla hallittavissa ja tehtyjen kehittämissuunnitelmien tulee olla realistisesti toteutettavissa. Myös työntekijän omassa tilanteessa saattaa tapahtua merkittävää, mikä saattaa johtaa siihen, että kesken sovitun kehityskauden päädytään luopumaan prosessista yksilön osalta.

Mahdollisista riskeistä huolimatta potentiaalien osaamisen kehittäminen ja sitouttaminen on organisaation tulevaisuuden varmistamisen kannalta välttämätöntä. Johto ja lähiesimiehet ovat avainasemassa onnistumisen varmistamisessa ja on tärkeä varmistaa, että asian tärkeys ymmärretään. Organisaation oikeanlainen osaaminen on edellytyksenä tulevaisuudelle, eikä se synny ilman toimenpiteitä. Talent management on yksi oiva keino edistää organisaation osaamista.

LÄHTEET

- Armstrong, M. & Baron, A. (2007). *Human Capital Management; Archieving Added Value Through People*. Cornwall: Kogan Page.
- Bersin, J. (2013). Time to Scrap Performance Appraisals?. *Forbes*.
Haettu 6.7.2016 osoitteesta
<http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2013/05/06/time-to-scrap-performance-appraisals/#56c9f79a121d>
- Billett, S. (2001). *Learning in the workplace –strategies for effective practice*. Crows Nest: Allen & Unwin.
- Ekatu. (2014). Pirkko Anttila: tutkimisen taito ja tiedon hankinta. *Metodix*.
Haettu 5.4.2017 osoitteesta <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/>
- Deloitte (2015). Talent in Insurance 2015 Finland in Focus. Haettu 22.7.2016 osoitteesta
<http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Financial-Services/gx-fsi-deloitte-talent-in-insurance-finland.pdf>
- Finanssiala 2017. Vakuutuksella hallitaan riskejä. Haettu 4.4.2017 osoitteesta
<http://www.finanssiala.fi/finanssialasta/vakuutus/Sivut/default.aspx>
- Great place to work (2016) a. Millainen on hyvä työpaikka. Haettu 28.7.2016 osoitteesta
<http://www.greatplacetowork.fi/toimintatapamme/millainen-on-hyvae-tyopaikka>
- Great place to work (2016)b. Mitä hyötyä siitä on. Haettu 28.7.2016 osoitteesta <http://www.greatplacetowork.fi/toimintatapamme/mitae-hyoetyae-siitae-on>
- Grönfors, M. 2011. Laadullisen tutkimuksen kenttätömenetelmät. Hämeenlinna. SoFia
- HAMK 2016. Opinnäytetyöopas. Haettu 22.10.2016 osoitteesta
https://hameenamk.sharepoint.com/yhteiset-sisallot/laatukasikirja/koulutus/yamk/Opinnytety/syksy-2016-HAMK_opinnäytetyöopas_2016.pdf
- Heinonen, J. (2006). *Mainejohtaja*. Helsinki: Sanoma Pro Oy
- Hunt, S. (2014). *Common Sense Talent Management: Using Strategic Human Resources to Improve Company Performance*. San Francisco: Pfeiffer

Ikävalko, H. (2016). Kehityskeskustelun seuraava aste- tee se ryhmässä. *Talouselämä*. Haettu 2.10.2016 osoitteesta http://www.talouselama.fi/lehti/kehityskeskustelun-seuraava-aste-tee-se-ryhmassa-6574943?utm_source=Talouselama_Uutiskirje&utm_medium=email&utm_campaign=Talouselama_Uutiskirje_Aamu

Jensen, D., McMullen, T., Stark, M. (2007). *The managers guide to rewards*. New York: Amacom

Joubert, D. (2007). *Talent Management: Deliberate Practice for Success*. Ransburg: Knowres Publishing

Järvinen, P. (2008). *Menestyvän työyhteisön pelisäännöt*. Helsinki: WSOY Pro

Järvinen, P. (2016). *Onnistu Esimiehenä*. Sähköinen kirja: Talentum

Kauhanen, J. (2003). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Vantaa: Dark Oy

Kauppinen, T. (2006). *Johtamisen johtaminen*. Helsinki: Talentum

Kiviranta, R. (2010). *Onnistu eri-ikäisten johtamisessa*. Helsinki: WSOYPro

Kupias, P. & Salo, M. (2014). *Mentointi 4.0*. Sähköinen kirja: Talentum.

Kupias, P., Peltola, R., Pirinen, J. (2014). *Esimies osaamisen kehittäjänä*. Sähköinen kirja: Talentum Pro

Lankinen, P., Miettinen, A., Sipola, V. (2004). *Kehitä osaamista-hyödynnä kokemusta*. Helsinki: Talentum

Lähitapiola 2017. Tietoa yhtiöryhmästä. Haettu 7.1.2017 osoitteesta <http://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/lahitapiola-ryhma/yhtioryhmatietoa>

Ranki, A. (1999). *Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita?* Helsinki: Gummerus

Rastas, T. & Einola-Pekkinen, V. (2001). *Arvoa aineettomasta pääomasta*. Helsinki: Tammi

Ristikangas, M. & Grünbaum, L. (2014). *Valmentava esimies*. Helsinki: Talentum.

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. (2006). *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Haettu 5.4.2017 osoitteesta <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/sisallys.html>

Suomen Videokoulutus. (2016). *Videokoulutuksen ABC järjestäjälle ja kouluttajalle*. Haettu 21.1.2017 osoitteesta <http://videokoulutus.fi/files/586efaa883167.pdf>

Tekes. (2009). Hiipuva haarakonttori vai globaali suunnannäyttävä. Suomalaisen finanssialan tulevaisuus. Haettu 2.10.2016 osoitteesta https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/hiipuva_haarakonttori.pdf

Ulrich, D. (2012). A talent formula. Teoksessa Herholdt, J. (2012). *Optimizing Talent in Organisations*. Randburg: Knowres Publishing 8-14.

Ulrich, D. & Smallwood N. (d.d.) What is Talent. *University of Michigan*. Haettu 28.1.2017 osoitteesta https://michiganross.umich.edu/sites/default/files/uploads/RTIA/pdfs/dulrich_wp_what_is_talent.pdf

Universum 2016a. Understanding a misunderstood generation. Haettu 28.7.2016 osoitteesta <http://access.universum-access.com/content/millennials/part-one-understanding-a-misunderstood-generation>

Universum 2016b. 2020 Outlook: The future of employer branding. Haettu 27.7.2016 osoitteesta <http://access.universum-access.com/content/2020-outlook/future-of-employer-branding>

Valpola, A. (2002). *Onnistu kehityskeskustelussa*. Juva: WSOY

Viitala, R. (2014). *Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä*. Sähköinen kirja: Edita Publishing

Haastattelu: LähiTapiolan Henkilöstöjohtaja Sari Kuusela 13.6.2016